
Die ökologisch-rationale Bindung des individualpsychologischen
Entscheidungsverhaltens an die Prozesse und Strukturen einer
strategischen Entscheidung.

Inauguraldissertation

zur Erlangung des Grades eines
Doktors der Philosophie

am Fachbereich Erziehungswissenschaft und Psychologie
der Freien Universität Berlin

vorgelegt von

Dipl.-Kfm., Dipl.-Volksw.
Christian Denner

Berlin, 2012

Erstgutachter: Univ.-Prof. Dr. Ulrich Hoffrage / Université de Lausanne

Zweitgutachter: Univ.-Prof. Dr. Detlev Liepmann / Freie Universität Berlin

Tag der Disputation: 13. November 2012

Danksagung

Das Verfassen dieser interdisziplinären Forschungsarbeit bedurfte der Unterstützung verschiedenster Personen, für deren Einsatz die ich mich an dieser Stelle bedanken möchte.

Ich möchte Herrn Prof. Dr. Gerd Gigerenzer für seine initiale Unterstützung danken, welche die Zusammenarbeit zwischen der Freien Universität Berlin sowie der Université de Lausanne und damit dieses Forschungsvorhaben im Grundsatz erst ermöglicht hat. Im gleichen Atemzug möchte ich Herrn Prof. Dr. Ullrich Hoffrage danken, der mich während der vergangenen drei Jahre betreut, begleitet und stetig auf den richtigen Weg zurückgeführt hat. Ohne seine Impulse und Reflektionen wäre die vorliegende Arbeit in dieser Form nicht möglich gewesen. Im Besonderen möchte ich auch Herrn Prof. Dr. Detlev Liepmann danken, der mich mit Geduld und Zuversicht bei der Organisation dieses Forschungsvorhabens unterstützte und mir mit Rat und Tat zur Seite stand. Ich möchte mich weiterhin bei allen Experten bedanken, die mir diese interessanten Einblicke in ihren Arbeitsalltag, ihre Entscheidungsfindung sowie deren Abläufe und Grundlagen gewährt haben.

Hervorzuheben sind allerdings auch die Menschen, die mir während der vergangenen drei Jahre zur Seite standen, mich aufrichteten, stützten, mit mir litten und sich mit mir freuten. An erster Stelle ist hier Frau Juliane Wächtler zu nennen, die nie den Glauben an mich verloren hat und auch in meinen schwächsten Momenten an meiner Seite stand. Nur aufgrund ihrer Unterstützung war es mir möglich dieses Forschungsprojekt zum Abschluss zu bringen. Ich möchte meinen Eltern danken, die durch ihre Liebe und Zuversicht ein Großteil dieser Arbeit erst ermöglichten. Nicht zu vergessen sind Herrn Johannes Bravidor, Herr Mark Patrick Bellemann und Frau Anne Schnerrer die mich stets motivierten und unterstützen. Danken möchte ich auch all jenen, die mir Mut zusprachen und an mich glaubten.

Inhaltsverzeichnis

Danksagung	i
Inhaltsverzeichnis	ii
Abkürzungsverzeichnis	v
Abbildungs-, Tabellen- und Diagrammverzeichnis	vi
1 Einleitung	1
2 Psychologische und ökonomische Grundlagen.....	5
2.1 Grundlagen der Ecological Rationality	5
2.1.1 Historische Entwicklung	5
2.1.2 Aussagen der Ecological Rationality	10
2.1.3 Kritik und Würdigung	15
2.2 Entscheidungsprozesse aus Sicht der Psychologie.....	18
2.2.1 Einfache und komplexe Entscheidungen	18
2.2.2 Ablaufmodelle der Psychologie	22
2.2.3 Einflüsse eines Entscheidungsprozesses	28
2.2.4 Resümee	36
2.3 Grundlagen einer strategischen Entscheidungsfindung	38
2.3.1 Normale und strategische Entscheidungen	38
2.3.2 Prozessmodelle einer strategischen Entscheidungsfindung	42
2.3.2.1 Ein Modellüberblick.....	42
2.3.2.2 Das Gedankenkonstrukt von Mintzberg, Raisinghani und Théorêt	52
2.3.2.3 Kritische Auseinandersetzung.....	56
2.3.3 Einflussfaktoren eines strategischen Entscheidungsprozesses.....	60
2.3.4 Der strategische Entscheidungsprozess aus Sicht des Strategischen Management: Ein Resümee.....	68

3 Der strategische Entscheidungsprozess aus Sicht der Ecological Rationality 69

3.1	Problemabgrenzung und Forschungsziel	69
3.2	Eine ökologische Betrachtung der strategischen Entscheidungsfindung	71
3.2.1	Eine neue Perspektive der Ecological Rationality	71
3.2.2	Ecological Rationality im strategischen Entscheidungsprozess.....	73
3.2.3	Individuale und prozessuale Ebene der Entscheidungsfindung	75
3.2.4	Verwundenheit, Abhängigkeit und Bedingtheit.....	84
3.2.5	Konsequenzen einer ökologischen Betrachtung.....	87
3.2.6	Summary	95
3.3	Schlussfolgerungen einer ökologischen Interpretation strategischer Entscheidungsprozesse	97

4 Exploration und Operationalisierung der Untersuchungszusammenhänge 100

4.1	Explorative Einzelfallstudien	100
4.1.1	Methodik	100
4.1.2	Untersuchungsergebnisse	109
4.1.2.1	Fall I: Strategischer Zyklus	112
4.1.2.2	Fall II: Subway	121
4.1.2.3	Fall III: One Face	129
4.1.3	Auswertung	134
4.1.4	Schlussfolgerungen	145
4.2	Darstellung des Forschungsfokus.....	147
4.3	Herleitung der Forschungsfrage	149
4.4	Abgrenzung des Forschungsobjektes und Untersuchungsgegenstandes.....	151
4.5	Ableitung der Untersuchungsthese.....	153
4.6	Operationalisierung	158

5	Empirische Untersuchung	165
5.1	Ableitung des Forschungsdesigns	165
5.1.1	Methodische Einschränkungen.....	165
5.1.2	Darstellung des Untersuchungsdesigns	167
5.1.3	Zuverlässigkeit, Gültigkeit und Repräsentativität	172
5.2	Ergebnisse der empirischen Untersuchung	176
5.2.1	Durchführung	176
5.2.2	Untersuchungsergebnisse	181
5.3	Ergebnisdiskussion.....	202
5.3.1	Diskussion der Untersuchungsergebnisse	202
5.3.2	Schlussfolgerungen	216
6	Fazit	221
6.1	Betrachtung der Forschungsleistung	221
6.2	Implikationen für die Praxis	229
6.3	Zusammenfassung	234
7	Literaturverzeichnis.....	237
8	Anhang	256
8.1	Summary (englisch)	256
8.2	Summary (deutsch)	257
8.3	Auflistung der Interviewfragen	258
8.4	Liste der Vorveröffentlichungen	261
9	Erklärung.....	262

Abkürzungsverzeichnis

ABC	adaptive behavior and cognition
AG	Aktiengesellschaft
Aufl.	Auflage
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
d. h.	das heißt
ebd.	ebenda
et al.	et alii
etc.	et cetera
f.	folgende
ff.	fortfolgende
Hrsg.	Herausgeber
Mio.	Million
Mrd.	Milliarde
No.	Number
o. ä.	oder ähnlich
S.	Seite
u. a.	unter anderem
usw.	und so weiter
v.	von
v. Chr.	vor Christus
vgl.	vergleiche
Vol.	Volume
z. B.	zum Beispiel

Abbildungs-, Tabellen- und Diagrammverzeichnis

Abbildungen

Abbildung 1: Visions of rationality.....	6
Abbildung 2: Hammond's Lens Modell.....	23
Abbildung 3: Entscheidungsprozess nach Mintzberg et al.	45
Abbildung 4: Strategic choice under conditions of bounded rationality.....	46
Abbildung 5: Phasen des Entscheidungsprozesses	47
Abbildung 6: A decision process	48
Abbildung 7: Individualer Entscheidungsprozess angelehnt an Jungermann et al.	76
Abbildung 8: Individuale Ebene einer strategischen Entscheidung.....	80
Abbildung 9: Organigramm von VDE	111
Abbildung 10: Prozessverlauf des Strategischen Zyklus	112
Abbildung 11: Struktogramm des Subway Projektes.....	122
Abbildung 12: Prozessplan Subway Projekt	124
Abbildung 13: Struktogramm des ‚One Face‘-Projektes	130
Abbildung 14: Umsatz befragter Unternehmen	176
Abbildung 15: Mitarbeiter befragter Unternehmen.....	176
Abbildung 16: Position der Befragten.....	177
Abbildung 17: Bildungsabschluss der Probanden.....	177

Tabellen

Tabelle 1: Merkmale und Ausprägungen der These S1	158
Tabelle 2: Merkmale und Ausprägungen der These S2	159
Tabelle 3: Merkmale und Ausprägungen der These S3	159
Tabelle 4: Merkmale und Ausprägungen der These M1	160
Tabelle 5: Merkmale und Ausprägungen der These M2.....	161
Tabelle 6: Merkmale und Ausprägungen der These M3.....	162
Tabelle 7: Merkmale und Ausprägungen der These E1	163
Tabelle 8: Merkmale und Ausprägungen der These E2.....	164
Tabelle 9: Beobachtungen zur These S1	203
Tabelle 10: Beobachtungen zur These S2	204

Tabelle 11: Beobachtungen zur These S3	205
Tabelle 12: Beobachtungen zu These M1	207
Tabelle 13: Beobachtungen zu These M2	209
Tabelle 14: Beobachtungen zu These M3	211
Tabelle 15: Beobachtungen zu These E1	213
Tabelle 16: Beobachtungen zu These E2	215

Diagramme

Diagramm 1: Definitionsbestandteile einer strategischen Entscheidung	183
Diagramm 2: Beteiligte einer strategischen Entscheidungsfindung.....	183
Diagramm 3: Phasen eines strategischen Entscheidungsprozesses.....	184
Diagramm 4: Form der Ergebnisvorstellung des vorbereitenden Entscheidungsprozesses	184
Diagramm 5: Übersicht der Verantwortlichen die Entscheidungsalternativen vorselektieren	185
Diagramm 6: Häufigkeit verschiedener Prozessarten	185
Diagramm 7: Entscheidungsprozess als offizielle oder informelle Routine	186
Diagramm 8: Strukturierungsform eines strategischen Entscheidungsprozesses	186
Diagramm 9: Strukturierung eines Entscheidungsprozesses.....	186
Diagramm 10: Strukturierung eines Strategieprozesses.....	186
Diagramm 11: Übersicht der Prozessvorschriften.....	187
Diagramm 12: Übersicht der Kommunikationswege von Prozessvorschriften	188
Diagramm 13: Reflektion, Akzeptanz und Sinnhaftigkeit von Prozessvorgaben	188
Diagramm 14: Sinnhaftigkeit der Prozessvorgaben.....	189
Diagramm 15: Prozessabhängigkeit einer strategischen Entscheidung	189
Diagramm 16: Funktion des Prozesses bei einer strategischen Entscheidungsfindung	189
Diagramm 17: Integration und Ausgrenzung durch den Prozess.....	190
Diagramm 18: Beabsichtigte und unbeabsichtigte Ausgrenzung durch den Prozess	190
Diagramm 19: Gründe einer Integration durch den Prozess	191
Diagramm 20: Gründe einer Ausgrenzung durch den Prozess	191
Diagramm 21: Gründe für eine beabsichtigte Ausgrenzung durch den Prozess.....	191

Diagramm 22: Form der Ergebniskommunikation in der Entscheidungsvorbereitungsphase	192
Diagramm 23: Arten der Ergebniskommunikation	193
Diagramm 24: Kommunikationswege der Ergebniskommunikation.....	193
Diagramm 25: Veränderlichkeit eines strategischen Entscheidungsprozesses	193
Diagramm 26: Prozessverantwortliche eines strategischen Entscheidungsprozesses	194
Diagramm 27: Suche von Lösungsmustern	194
Diagramm 28: Übersicht der Anreiz- und Sanktionsmechanismen einer Entscheidungsfindung	195
Diagramm 29: Keinerlei Anreiz- oder Sanktionsmechanismen.....	195
Diagramm 30: Unterscheidung struktureller, nicht-struktureller Anreizmechanismen	196
Diagramm 31: Kombinationen von Anreiz- und Sanktionsmechanismen.....	196
Diagramm 32: Empfehlung nicht optimaler Entscheidungen	197
Diagramm 33: Nutzung von Intuition innerhalb eines strategischen Entscheidungsprozesses	198
Diagramm 34: Nutzung von Intuition in der Entscheidungsvorbereitung bzw. -empfehlung.....	198
Diagramm 35: Ebene der Intuitionsnutzung	198
Diagramm 36: Rolle von Intuition in der Entscheidungsempfehlung.....	199
Diagramm 37: Intuitionsnutzung im Verhältnis zur Rolle in der Entscheidungsempfehlung.....	199
Diagramm 38: Entscheidungen von strategischem Ausmaß ohne betriebsinterne Vorbereitung.....	200
Diagramm 39: Bedeutung der Entscheidungsvorbereitung für den Entscheidungsträger	201

1 Einleitung

„Strategische Entscheidungen“ gehören zu den bedeutendsten Entscheidungen der Wirtschaft, sie richten ganze Unternehmen neu aus oder beeinflussen tausende von Arbeitsverträgen und damit persönliche Schicksale. Ein Unternehmen betreibt daher in Anbetracht der möglichen Konsequenzen einen enormen Aufwand, um die „bestmögliche“ Entscheidung in der gegebenen Situation zu treffen. Trotz aufwendigster Vorbereitungen muss aber schlussendlich ein Mensch auf Grundlage aller verfügbaren Informationen, Eindrücke und Erfahrungen eine entsprechende Entscheidung treffen. Eine strategische Entscheidung ist somit trotz aller wirtschaftlichen Analysen oder mathematischer Berechnungen, im Grunde die Entscheidung eines Menschen und somit auch ein psychologisches Phänomen.

Die vorliegende Forschungsarbeit fokussiert in diesem Kontext die Beziehung von individuellem Entscheidungsverhalten und der Umwelt einer strategischen Entscheidungsfindung. Elbanna und Child (2007) bemerkten hierzu treffend, dass „[i]nconsistency among the results of previous studies [...], indicates the need for further research to investigate the role of context in strategic decision rationality“ (ebd., S. 562). Die vorliegende Forschungsarbeit versucht diesen Einfluss der situativen Umwelt auf die Rationalität der Entscheidungsakteure, durch die Anwendung der Aussagen der „Ecological Rationality“ (vgl. Gigerenzer/Goldstein 1996; sowie Gigerenzer et al. 1999) besser zu verstehen.

Ziel ist es, der wissenschaftlichen Diskussion eine neue Perspektive hinzuzufügen, welche ein besseres Verständnis des menschlichen Entscheidungsverhaltens in der Situation einer strategischen Entscheidung ermöglicht. Eine solche „neue“ Sicht auf die Prozesse und Abläufe der Entscheidungsfindung bzw. der Handlungsmuster der Akteure kann aber nur durch ein detailliertes Verständnis der Beziehung von individuellem Lösungsverhalten (Heuristik) und der speziellen Umweltsituation einer strategischen Entscheidungsfindung erreicht werden. Hierbei hat die Forschung zu strategischen Entscheidungsprozessen¹ „the luxury of building on past research in cognition, behavioral decision theory, organizational behavior, and strategy“ (vgl. Powell et al. 2011, S. 1370).

Trotz dessen ist eines der Kernprobleme der Erforschung von strategischen Entscheidungsprozessen die Fokussierung des Untersuchungsobjekts. So konzentriert sich die kognitive Psychologie zumeist auf mentale Prozesse eines einzelnen Akteurs, wohingegen die Forschung des Strategischen Managements auf die Firma, die Geschäftseinheit oder den Unter-

¹ Als (Teil-)Disziplin der Strategischen Managementforschung.

nehmensverbund abzielt (vgl. Powell et al. 2011, S. 1374). “We believe the perceived gap between individual cognition and collective strategy has done more to impede behavioral strategy than any other problem.” (ebd.).

Die vorliegende Forschungsarbeit versucht, mit der Erweiterung des Geltungsbereiches der Ecological Rationality auf die Abläufe und Mechanismen einer strategischen Entscheidungsfindung, diese Lücke ein Stück weit zu schließen und eine Verständnisgrundlage für das individuelle Verhalten der Akteure in dieser Situation bereitzustellen.² Hierzu bedarf es eines solchen ‚Brückenschlages‘ von den Prozessen und Abläufen einer organisationalen Strategie bzw. deren Entwicklung zu den individuellen, mentalen Prozessen des einzelnen Akteurs in dieser Prozessumwelt.

Für die Wirtschaft und die Entscheidungsträger ist in diesem Zusammenhang ein hoch relevanter Aspekt die Ausgestaltung einer strategischen Entscheidung, aufgrund dessen die vorliegende Forschungsarbeit die Forschungsfrage stellt: *Übt die Entscheidungsprozessgestaltung einer strategischen Entscheidungsfindung einen Einfluss auf die individualpsychologischen Entscheidungsmuster der beteiligten Akteure aus?*

Sollte eine solche Beeinflussung beobachtet werden können, könnte einer entsprechenden Geltungsbereichserweiterung der Ecological Rationality auf den Spezialfall einer strategischen Entscheidung nicht grundsätzlich widersprochen werden, wodurch nachfolgende Forscher aufgefordert wären, die durch die Ecological Rationality postulierte ‚ökologisch gebundene‘ Rationalität des Menschen auch im Kontext einer strategischen Entscheidungsfindung zu berücksichtigen.

Die folgende Untersuchung wird zur Beantwortung dieser Forschungsfrage zunächst die hierfür notwendigen theoretischen Grundlagen vorstellen (Kapitel 2). Im Detail gilt es die Grundlagen der Ecological Rationality zu erläutern (2.1), einen Entscheidungsprozess von psychologischer Seite aufzuarbeiten (2.2) und schließlich eine strategische Entscheidungsfindung mit deren Prozessen und Abläufen zu erörtern (2.3).

Auf dieser theoretischen Grundlage wird im dritten Kapitel der Arbeit eine Übertragung der Aussagen der Ecological Rationality auf die Strukturen und Mechanismen einer strategischen Entscheidungsfindung durchgeführt.³ Hierzu wird einleitend der Problemzusammenhang und

² Eine entsprechende Integration individualpsychologischer Modelle in die Abläufe und Mechanismen einer komplexen bzw. strategischen, Wirtschaftsentscheidung fordern unter anderem Dean und Sharfman (1993), Gigerenzer und Todd (1999), Todd et al. (2000), Denrell et al. (2003), Hough und White (2003), Pettigrew (2003), Elbanna und Child (2007), Sorros (2009), Levinthal (2011), Powell et al. (2011).

³ Diese Analyse einer strategischen Entscheidungsfindung aus Grundlage der Erkenntnisse der Ecological Rationality wird im Folgenden als ‚ökologische Analyse‘ bezeichnet.

das Forschungsziel klar herausgearbeitet (3.1), bevor die ökologische Betrachtung einer strategischen Entscheidungsfindung erfolgt (3.2).

Diese Analyse gliedert sich in sechs Schritte. Begonnen wird mit der Beschreibung einer neuen Perspektive der Ecological Rationality (3.2.1) und der Betrachtung der Ecological Rationality im Kontext eines strategischen Entscheidungsprozesses (3.2.2). Hierauf aufbauend wird die individuelle und prozessuale Ebene der Entscheidungsfindung aus ökologischer Sicht neu interpretiert (3.2.3) und deren Verwundenheit, Abhängigkeit und Bedingtheit analysiert (3.2.4). Im Anschluss werden Konsequenzen aus dieser ‚neuen‘ Sichtweise eines strategischen Entscheidungsprozesses gezogen (3.2.5) und mit einer kurzen Zusammenfassung diese ökologische Betrachtung abgeschlossen (3.2.6). Das dritte Kapitel endet mit ersten theoretischen Schlussfolgerungen aus einer solchen ökologischen Interpretation strategischer Entscheidungsprozesse (3.3).

Im vierten Kapitel der Arbeit wird eine erste Exploration und Operationalisierung der Untersuchungszusammenhänge durchgeführt. Ziel ist es hier, die durch die Ecological Rationality (theoretisch) unterstellte Beziehung in der Realität zu beobachten und das weitere Vorgehen auf dieser Grundlage zu konkretisieren bzw. zu operationalisieren. Hierzu wurde eine explorative Einzelfallstudie durchgeführt (4.1). Einleitend wird hier das methodische Vorgehen erläutert (4.1.1), bevor die Untersuchungsergebnisse vorgestellt werden (4.1.2). Im Anschluss erfolgt eine Auswertung der Beobachtungen (4.1.3) und eine Beschreibung der hieraus zu ziehenden Schlussfolgerungen für das weitere Vorgehen (4.1.4).

Im Anschluss an diese explorative Einzelfallstudie werden die aus Sicht der Ecological Rationality theoretisch hergeleiteten Eigenschaften einer strategischen Entscheidungsfindung, mithilfe der in den Einzelfallstudien beobachteten Merkmalen und Ausprägungen operationalisiert. Hierzu wird das Forschungsfeld zunächst klar eingegrenzt (4.2) und die zu beantwortende Forschungsfrage auf Basis der bisherigen Überlegungen und Beobachtungen formuliert (4.3). Auf dieser Grundlage wird dann das Forschungsobjekt und der Untersuchungsgegenstand klar abgegrenzt (4.4).

Im nächsten Schritt werden nun die für eine Prüfung der theoretisch unterstellten Beziehung relevanten ‚Eigenschaften‘⁴ der zu beobachtenden Realität einer strategischen Entscheidungsfindung in Form von Thesen konkretisiert (4.5) und anhand der im Rahmen der explorativen Fallstudien eruierten Merkmale und Ausprägungen für eine weitere Untersuchung operationalisiert (4.6).

⁴ Im Folgenden auch als ‚Eigenschaften der Realität‘ bezeichnet.

Das fünfte Kapitel bereitet nun die empirische Beobachtung der identifizierten ‚Eigenschaften der Realität‘ vor und trägt die Ergebnisse dieser empirischen Untersuchung zusammen. So wird zu Beginn das Forschungsdesign abgeleitet (5.1), wobei auf die hier zu beachtenden methodischen Einschränkungen (5.1.1), das konkrete Untersuchungsdesign (5.1.2) und dessen Zuverlässigkeit, Gültigkeit und Repräsentativität (5.1.3) eingegangen wird. Im folgenden Abschnitt wird sowohl die Durchführung der Erhebung (5.2.1), als auch deren Ergebnisse beschrieben (5.2.2). Den Abschluss bildet hier die Diskussion der Untersuchungsergebnisse (5.3.1), sowie die sich hieraus ergebenden Schlussfolgerungen im Kontext der zu prüfenden Thesen bzw. ‚Eigenschaften der Realität‘ (5.3.2).

In dieser Arbeit wird abschließend im sechsten Kapitel ein Fazit aus der vorgestellten Forschung gezogen. So wird zunächst auf die wissenschaftliche Bedeutung der hier beobachteten Zusammenhänge eingegangen (6.1), bevor einige interessante Implikationen für den täglichen Umgang mit strategischen Entscheidungen formuliert werden (6.2). Am Ende dieser Arbeit steht eine kurze Zusammenfassung der hier durchgeführten Forschung.

2 Psychologische und ökonomische Grundlagen

Nach dieser kurzen Einleitung wird sich nun den für diese Forschungsarbeit notwendigen psychologische und ökonomische Grundlagen gewidmet. Ziel dieses Kapitels ist es die Begrifflichkeiten und Perspektiven der Psychologie sowie des Strategischen Managements im Zusammenhang mit einer Entscheidungsfindung vorzustellen. Hierbei wird zunächst auf das benötigte Basiswissen der Bounded und Ecological Rationality eingegangen (2.1), bevor der Prozess einer Entscheidungsfindung von psychologischer (2.2) und von ökonomischer Seite (2.3) beleuchtet wird. Hierbei wird der Fokus auf komplexen bzw. strategischen Entscheidungsprozessen und deren individualen bzw. organisationalen Bewältigung liegen.

2.1 Grundlagen der Ecological Rationality

2.1.1 Historische Entwicklung

Die Frage nach dem Wesen der Rationalität stellen Philosophen und Gelehrte bereits seit Jahrhunderten und nach wie vor ist der Diskurs um die Art, Struktur, und Ausprägung der menschlichen Rationalität, ihrer wissenschaftlichen Entsprechungen bzw. entsprechenden Modelle kontrovers.

Eine sinnvolle Untergliederung dieser historischen Entwicklungslinien im Kontext dieses Forschungsvorhabens bieten Todd und Gigerenzer (2000). Um einen Überblick der Verständnisse zu gewährleisten, unterscheiden sie sogenannte „Demons“ (ebd., S. 729) – Modelle die einen unbeschränkten menschlichen Geist und damit eine Allwissenheit als Basis ihrer Betrachtung haben – und Modelle der „Bounded Rationality“ (ebd.), welche von einer klar begrenzten Intelligenz des Menschen ausgehen (vgl. ebd.).

Diese zunächst recht plakative Untergliederung verfeinern Todd und Gigerenzer (2000) auf Seiten der Demons in solche Modelle, welche von einer vollkommenen, unbegrenzten Rationalität ausgehen und Modelle, die eine Optimierung innerhalb gesetzter Grenzen postulieren. Diese Ansätze unterscheidet, dass die konstatierte Superintelligenz im einen Fall vollkommen ohne Restriktionen, im anderen Fall gebremst durch die Rahmenbedingungen der Umwelt, z.B. Zeit, Wissen, Verarbeitungskapazität, eine Kalkulation ultimativ rational und damit nutzenoptimal ausführen kann (vgl. ebd., S. 729f.). Dass ein Mensch aufgrund seiner Komplexität in der Realität nicht zu solch einer kühl berechneten Meisterleistung im Stande ist, wird hier vernachlässigt. Hingegen rollen die Ansätze der Bounded Rationality die angesprochene

Thematik von einer gänzlich anderen Seite auf und werden von Todd und Gigerenzer (2000) in „Satisficing“-Modelle und die „Fast and Frugal Heuristics“ untergliedert (vgl. hierzu Abbildung 1).

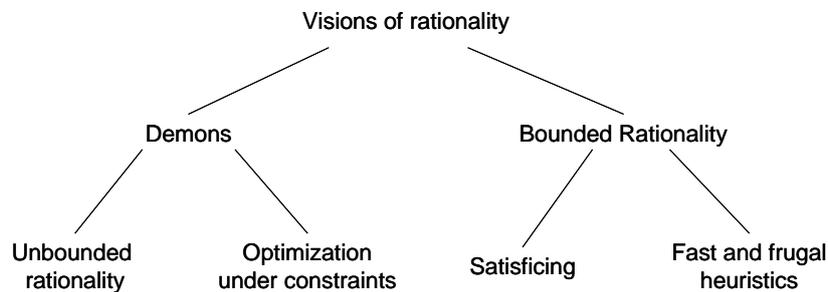


Abb. 1: Visions of rationality; aus Todd/Gigerenzer (2000, S. 729)

Die Modelle der Bounded Rationality lösen sich von der beschriebenen, übersteigerten Variante der geistigen Prozesse und gehen im Gegensatz zu den Demons von einer durch die Struktur des Menschen und seiner Umgebung bedingten Rationalität aus. Hierbei beschreibt der Ansatz der „Bounded Rationality“ von Simon (1956) ein Rationalitätsverständnis, welches statt endloser, rationaler Nutzenmaximierungen von einem einfachen Anspruchsdenken ausgeht, welches bei Erreichen spezifischer Kriterien zu einer Entscheidung führt.⁹ Der Term „Satisficing“-Modelle ergibt sich somit aus der Kriteriengrenze, welche erfüllt werden muss, um eine Entscheidung auszulösen.

Die Theorierichtung der „Fast and Frugal Heuristics“ geht hier einen Schritt weiter und behauptet, das menschliche Wahlverhalten durch die Identifikation einiger weniger simpler Heuristiken erklären zu können, welche dem Menschen ein Überleben in seiner natürlichen Umwelt ermöglichen. Rationalität bekommt in diesem Zusammenhang demnach eine überraschend neue Facette (vgl. Todd/Gigerenzer 2000, S. 730f.).

An dieser Stelle sei angemerkt, dass die hier vorgestellte Trennung der Theorierichtungen weder umfassend noch absolut ist. Vielmehr dient sie dem Überblick über das zu untersuchenden Themengebiet. Im Hinblick auf die hier zu leistende Untersuchung von ‚strategischen Entscheidungsprozessen‘¹⁰ muss festgehalten werden, dass von keinem antiquierten oder realitätsfernen Selbstbild der zugrundeliegenden menschlichen Rationalität ausgegangen werden darf. Hier entsprechen die Ansätze einer vollkommen unbegrenzten menschlichen Verarbeitungskapazität oder einer allwissend rationalen Optimierung unter Nebenbedingungen nicht den Ansprüchen der angestrebten Untersuchung. Es wird daher im Weiteren von

⁹ Eine detaillierte Auseinandersetzung mit dem Gedankenkonstrukt der Bounded Rationality im Sinne von Simon (1956) erfolgt in Abschnitt 2.1.2.

¹⁰ Eine Definition und Beschreibung des Typus der ‚strategischen Entscheidung‘ erfolgt in Abschnitt 2.3.1.

einem begrenzten menschlichen Geist und einer damit verbundenen eingeschränkten Problemlösungsfähigkeit ausgegangen.

Der Streit um das moderne Verständnis der menschlichen Rationalität und damit auch um die Basis des hier zur Anwendung kommenden Theoriekonstruktes begannen mit den Arbeiten von Brunswik (1943, 1955), der einen Diskurs in der theoretischen Psychologie auslöste, indem er eine Untersuchung menschlicher Prozessroutinen im Kontext ihrer Umgebung (ursprünglich fokussiert auf den Themenkomplex der Wahrnehmung) forderte. Gemäß Brunswik müssen nicht nur die Strukturen der Umgebung sondern auch die Mechanismen des Organismus, welche einen Umgang mit dieser Umwelt ermöglichen, betrachtet werden, um eine menschliche Leistung verstehen zu können. Für Brunswik (1943) stellt ein Organismus einen intuitiven Statistiker dar, der Daten aggregiert, substituiert und kombiniert, um in einer dynamischen und unsicheren Umwelt Stabilität zu erreichen (vgl. Pachur 2006, S. 4).¹¹

Hammond (1955), ein Schüler von Brunswik, übertrug die Erkenntnisse seines Lehrers von der Wahrnehmung auf höhere kognitive Prozesse und ermöglichte so ein Verständnis menschlichen Entscheidungsverhaltens unter Berücksichtigung der Umwelt. Die hieraus resultierende Social Judgement Theory analysiert Entscheidungen auf Basis der Treffersicherheit, des wirtschaftlichen Umgangs mit Informationen und der Geschwindigkeit der kognitiven Prozesse (vgl. Hammond et al. 1975).

Der eigentliche Durchbruch im modernen Verständnis der Rationalität und das menschliche Wahlverhalten wird allerdings Herbert Simon (1956, 1990) zugeschrieben. Sein auf die natürlichen Grenzen des menschlichen Verstandes, in Interaktion mit seiner Umgebung, fokussierter Ansatz der ‚Bounded Rationality‘¹² unterstellt erstmals die Anwendung von (Entscheidungs-)Heuristiken, um die Komplexität der Umwelt-Mensch Beziehung in einer unsicheren, dynamischen Welt zu kanalisieren. Gemäß seiner Analogie der zwei Klingen einer Schere, ist eine erfolgreiche Interpretation des menschlichen (Entscheidungs-)Verhaltens nur möglich, wenn - im Sinne von Brunswik - die Umwelt und die korrespondierenden Mechanismen des Organismus gemeinsam betrachtet werden. Dieser erste Anlauf eines dringend erforderlichen Paradigmenwechsel im Verständnis der menschlichen Rationalität (und somit des menschl-

¹¹ Um die Auswirkungen des von Brunswik (1955) entwickelten Ansatz des „representative designs“ auf die Experimentalpsychologie besser abschätzen zu können, siehe hierzu Dhimi, Hertwig und Hoffrage (2004).

¹² Im Folgenden werden die Termini ‚Bounded Rationality‘ und ‚gebundene Rationalität‘ als Synonym verwendet.

chen Entscheidungsverhaltens) verloren sich allerdings in dem zu dieser Zeit weiterhin vorherrschenden Verständnis einer ultimativ-logischen Rationalität.¹³

In Relation dieses absoluten Logikverständnisses, erklärt sich in dessen Folge auch das von Kahneman et al. (1982) ins Leben gerufenen „Heuristics and Biases“-Forschungsprogramm. Dieses basiert zwar auf den Impulsen von Simon (1956) und dessen Grundgedanke, dass der Mensch bei der Formulierung von Entscheidungen auf einfachste allgemeine Heuristiken zurückgreift. Allerdings legten Kahneman et al. (1982) die zu diesem Zeitpunkt aktuellen Vorstellungen einer universellen, unbeschränkten Rationalität zugrunde, um das Wahlverhalten der Probanden daran zu messen. Im Kern sollte so nachgewiesen werden, dass Heuristiken in spezifischen Umweltsituationen systematische Fehler produzierten, was in der weiteren Entwicklung des Forschungsprogramms zumeist darin endete, die Irrationalität des menschlichen Verstandes vorzuführen, welcher eben nicht universell rational ist.

Diese (elementare) Erkenntnis der Fehlbarkeit und Imperfektion der menschlichen Rationalität, als auch des hiermit verbundenen Entscheidungsverhaltens, leitete schlussendlich den bereits von Simon (1956) intendierten Perspektivenwechsel von den bisher zugrundeliegenden „small worlds“¹⁴ zu den nun immer mehr in den Fokus tretenden „large worlds“¹⁵ ein (vgl. Gigerenzer/Gaissmaier 2011, S. 452f.). Arbeiten wie die von Dawes und Corrigan (1974) oder Einhorn und Hogarth (1975) gewannen an Beachtung (vgl. hierzu Hogarth 2011). Vor dem nun offensichtlichen Hintergrund einer gebundenen Rationalität des Menschen sowie der unstillen, unsicheren und durch unvollständige Information gekennzeichneten Umwelt, stellte sich die Frage nach den Mechanismen der menschlichen Ratio und deren Entscheidungsfindung erneut.

Eine entscheidende Weiterentwicklung ermöglichten die Arbeiten von Gigerenzer und Goldstein (1996) sowie Gigerenzer et al. (1999). Diese erweiterten das Gedankenkonstrukt der Bounded Rationality gemäß Simon (1956, 1990), durch die Formulierung der ‚Ecological Rationality‘¹⁶ um den ‚Kontextbezug‘ des menschlichen Verstandes und seiner Ressourcen. Die Ecological Rationality versucht hierbei „to bring environmental structure back into bounded rationality“ (Todd/Gigerenzer 2000, S. 730). Wodurch der Umgang des Menschen, mit seinen kognitiven Ressourcen und den hierauf einwirkenden Umwelteinflüsse als Ausgangs-

¹³ Eine Übersicht der Diskussion um die Konfusion der verschiedenen Rationalitätsdefinitionen, siehe Lopes (1992).

¹⁴ „Small worlds“ kennzeichnen Situationen in denen alle Alternativen sowie deren Konsequenzen und Wahrscheinlichkeiten bekannt sind, die Zukunft bestimmbar und eine optimale Lösung berechenbar ist (vgl. hierzu Gigerenzer/Gaissmaier 2011, S. 453).

¹⁵ „Large worlds“ beschreiben Situationen der unvollständigen Information, welche in dessen Folge von Schätzungen, Erwartungen und Unsicherheiten geprägt sind (vgl. hierzu Gigerenzer/Gaissmaier 2011, S. 453).

¹⁶ Als Synonym des Terminus ‚Ecological Rationality‘ gilt im Weiteren die ‚ökologisch gebundene Rationalität‘ und die ‚umweltbezogene Rationalität‘.

punkt einer Untersuchung dient, anstatt den Fokus fortwährend auf die Fehler und Unzulänglichkeiten dieser zu legen.

Die Ecological Rationality stellt auch die Basis des von Gigerenzer (1996a) und Gigerenzer et al. (1999) ins Leben gerufenen Forschungsprogramms der „Fast and Frugal Heuristics“ dar, welches das Ziel verfolgt, menschliches Entscheidungsverhalten in realen Entscheidungssituationen anhand einfachster Heuristiken zu erklären. Der entscheidende Unterschied zum „Heuristics and Biases“-Programm von Kahneman et al. (1982) ist hierbei die Betrachtungsweise der Umwelt in Relation zum Entscheider. Auf der einen Seite führt diese zu systematischen Verzerrungen in den Entscheidungen (vgl. Kahneman et al. 1982), auf der anderen Seite ist sie durch die natürliche Strukturierung von Informationen notwendiger Bestandteil der Entscheidungsfindung (vgl. Gigerenzer et al. 1999). Abschließend ist festzuhalten, dass der „Fast and Frugal“-Ansatz von Gigerenzer et al. (1999) lediglich einer der möglichen Ansätze ist, um die komplexen Entscheidungsmechanismen des menschlichen Geistes zu verstehen.

2.1.2 Aussagen der Ecological Rationality

Nach dieser kurzen historischen Einordnung wird sich nun den Hauptaussagen der Ecological Rationality (ökologischen Rationalität) gewidmet. Hierbei werden die folgenden Ausführungen zur Bounded und Ecological Rationality eine der essentiellen Grundlagen des vorliegenden Forschungsvorhabens bilden und stehen aus diesem Grund am Anfang dieser Arbeit. Insbesondere sollte nicht vergessen werden, dass „models of human judgement and decision making should be built on what we actually know about the mind’s capacities rather than on fictitious competencies“ (Todd/Gigerenzer 2000, S. 730).

Wie im vorangegangenen Abschnitt erläutert, beruht der Ansatz der Ecological Rationality auf den Ideen der Bounded Rationality gemäß Simon (1956, 1990). Hierbei macht der durch die Analogie zwei Klingen einer Schere erklärte Grundgedanke der Bounded Rationality deutlich, wie abhängig der Mensch von seiner Umwelt ist und wie stark die menschlichen Denkstrukturen auf diese bezogen sind. So ist der Mensch gemäß der Bounded Rationality nach Simon (1990) aufgrund seiner natürlichen, gebundenen Ressourcen dazu gezwungen, die Komplexität der Welt durch den Einsatz vereinfachender Heuristiken¹⁷ (bspw. in der Wahrnehmung, sozialen Interaktion, Entscheidungsfindung, etc.) zu katalysieren und damit für seine Möglichkeiten handhabbar zu machen. Mit der gedanklichen Erweiterung um die „ecological“ – ökologisch – Komponente der menschlichen Rationalität, entwerfen Gigerenzer und Goldstein (1996), als auch Gigerenzer et al. (1999) ein Bild des Menschen, welches die menschliche Entscheidungsfindung durch die gemeinsame Untersuchung von Heuristiken, Umwelt und der resultierenden Interaktion zu fassen versucht. Dabei gibt dieser Forschungsansatz eben nicht ein „ultimativ-logisches“ Entscheidungsergebnis als Richtgröße der Entscheidungsfindung vor, sondern versucht bewusst das real eingetretene Ereignis zu erklären. Zusammenfassend kann ökologische (ecological) Rationalität somit als „fit between structures of information-processing mechanisms in the mind and structures of information in the world“ (Gigerenzer/Todd 2007, S. 170) verstanden werden, welche zusammen ein Verständnis ermöglichen, „how environment structure—in the form of useful patterns of available information in the world—can be exploited by heuristics in the head to produce adaptive behavior“ (ebd., S. 167). Die Ecological Rationality fokussiert somit auf die Mensch-Umwelt-Interaktion des menschlichen Verstandes, um eine Erklärung der Entscheidungsprozesse zu erreichen. Aufgrund dieses neuartigen Blickwinkels stellt die ökologische Rationalität eine der essentiellen Grundlagen der vorliegenden Forschungsarbeit dar.

¹⁷ Ein Definition des Begriffes ‚Heuristik‘ erfolgt weiter unten in diesem Abschnitt.

Um dieses Verständnis menschlichen (Entscheidungs-)Verhaltens in dem zu untersuchenden Forschungskontext konkret fassen zu können, müssen die Bausteine dieser Rationalität näher betrachtet werden. Im Folgenden werden daher der Mensch und seine *Heuristiken*, die auf den Menschen wirkende *Entscheidungsumwelt* und abschließend die *Interaktion dieser beiden Elemente* näher betrachtet (vgl. Todd/Gigerenzer 2007, S. 207).

Heuristiken sind in verschiedenen Kontexten bekannt, werden hier allerdings auf die Prozesse und Handlungen eines Menschen bezogen. Das in unserem heutigen Sprachgebrauch übliche Verständnis des Begriffes Heuristik geht auf die Griechen (circa 300 v. Chr.) zurück.¹⁸ Euklid (ca. 360 v. Chr. bis ca. 280 v. Chr.) verstand eine Heuristik als eine schätzende Methode, welche einfach und simpel in der Anwendung bzw. Nutzung sei, allerdings nicht immer eine optimale Lösung garantiere.

In jüngerer Zeit spaltete sich dieses Verständnis noch einmal: zum einen in Heuristiken im Sinne von ‚bewussten Handlungen‘, welche aktiv basierend auf Erfahrungen oder Einschätzungen schneller und effizienter zu einem Ziel führen, allerdings nicht immer eine mathematisch bzw. rationalistisch optimale Lösung garantieren (vgl. Silver 2004, S. 936). Zum anderen in Heuristiken im Sinne von ‚unbewussten Handlungen‘, welche passiv, automatisiert und zumeist unreflektiert die gegebene Informationsstruktur der Umwelt dekodieren, reduzieren oder verarbeiten, um eine Entscheidung schneller, einfacher oder fehlerfreier zu generieren, als dies komplexere Methoden erreichen (vgl. Gigerenzer/Gaissmaier 2011, S. 454 oder Gigerenzer et al. 1999, S. 16).

Simon (1990) selbst verstand unter einer Heuristik (und ähnlichen Problemlösungsverfahren) ursprünglich eine nicht-optimierende Technik, welche mit moderatem Einsatz von geistigen Ressourcen eine zufriedenstellende Lösung erzeugt (vgl. ebd., S. 11). Gigerenzer et al. (1999) schärfen nun dieses Verständnis einer Heuristik gemäß Simon (1956, 1990), indem sie den Einfluss der Umwelt auf die Anwendung einer Heuristik in den Vordergrund stellten. Es erklärt sich hierdurch auch, warum einige Lösungsstrategien in spezifischen Umweltsituationen bessere und manche schlechtere Ergebnisse produzieren. Was nicht auf einen Fehler in der Heuristik zurückzuführen ist, wie dies Kahneman et al. (1982) mit dem „Heuristics and Biases“-Forschungsprogramm folgerten, sondern auf die jeweilige Wechselwirkung mit der gegebenen Umwelt und der hierin enthaltenen Informationsstruktur. Die menschliche Lösungsstrategie (Heuristik) und damit das Entscheidungsverhalten ist somit nicht fehlerhaft (biased), vielmehr passt die gewählte Heuristik nicht auf die spezifische Umweltsituation und führt

¹⁸ Altgriechisch: heuriskein – (auf-)finden; entdecken.

daher zu „weniger optimalen“ Lösungen. Eine der resultierenden Kernfragen der Forschung zur ökologischen Rationalität ist folglich: „In which environments will a given heuristic succeed, and in which will it fail?“ (Gigerenzer/Brighton 2009, S. 116).

Zum Wesen einer Heuristik kann infolgedessen festgehalten werden: „A heuristic is fast if it can solve a problem in little time, and frugal if it can solve it with little information“ (Gigerenzer 2006, S. 119). Eine Heuristik „can find good solutions independent of whether an optimal solution exists“ (ebd.) und sie funktioniert in „real-world environments of natural complexity, where an optimal strategy is typically unknown“ (ebd.). Dieses vom ‚Fast and Frugal‘ Forschungsprogramm fokussierte Verständnis einer Heuristik stellt die zurzeit klarsten¹⁹ Beschreibungen gemäß Simon (1956, 1990) dar (vgl. Todd/Gigerenzer 2000, S. 731).

Interessant hieran ist dass die Forschung um die Ecological Rationality kein grundsätzliches Urteil über die Korrektheit, die Rationalität oder die Irrationalität einer Heuristik impliziert, sondern lediglich eine Relativität zur jeweiligen Umwelt unterstellt (vgl. Gigerenzer 2006, S. 121). Somit verknüpft das Konzept der Ecological Rationality die Rationalität einer Heuristik an die Interaktion mit der (situativen) Umwelt, statt an einen ultimativen-logischen Lösungsanspruch (vgl. ebd., S. 129).

Aufbauend auf diesem neuen Verständnis einer Heuristik und des hiermit verbundenen Lösungsverhaltens entwarfen Todd und Gigerenzer (2000) in einem nächsten Schritt, das Gedankenkonstrukt der „Adaptive Toolbox“ (ebd., S. 739). Dieses versucht die Bildung und den Einsatz von konkreten Heuristiken in einer gegebenen Umweltsituationen zu erklären, wobei sie die Idee einer Sammlung von spezialisierten, kognitiven „lower order“- und „higher order“-Mechanismen beschreibt, die bei Bedarf auf eine gegebene Problemstellung angewandt, kombiniert oder ausprobiert werden. Die hierin enthaltenen Mechanismen können in Blöcke untergliedert werden, aus denen Heuristiken oder andere Lösungsstrategien kombiniert oder evolviert werden, um die jeweilige Informationssuche und -verarbeitung oder Entscheidungsfindung zu leiten (vgl. ebd.).

Festzuhalten bleibt, dass im Zentrum der vorliegenden Forschungsarbeit allein der eingangs beschriebene Grundgedanke der ökologischen Rationalität und die damit verbundenen Aussagen über die Kopplung des menschlichen Verstandes an seine Umwelt stehen. Womit sich nun dem Baustein der Umwelt zugewandt wird.

¹⁹ Ein entsprechend kritischer Diskurs der hieraus erwachsenden Vor- und Nachteile erfolgt in Abschnitt 2.1.3.

Im Gegensatz zu dem umgangssprachlich recht breitgefächerten Verständnisweisen von „Umwelt“, wird dieses innerhalb der Ecological Rationality wesentlich enger gefasst und auf einige spezifische Kernmerkmale begrenzt.

Simon (1990) spricht in diesem Kontext bei einem Menschen von einem System, “that is what it is only because it has responded to the shaping forces of an environment to which it must adapt in order to survive” (ebd., S. 2). Die Umwelt gibt demnach Gesetzmäßigkeiten und Strukturen vor, zum Beispiel in Form von Informationsmustern, -unterschieden, -redundanzen oder Eintrittswahrscheinlichkeiten (vgl. Gigerenzer 2007, S. 170), mit denen ein Organismus interagieren muss, um zu überleben. Die Umwelt leitet den Organismus somit allein durch die eigene Beschaffenheit zu einem spezifischen Handlungsmuster an, aufgrund dessen ein adaptives, in diesem Kontext, rationales Verhalten des Organismus, als Konsequenz dieser (oktroierten) Interaktion entsteht (vgl. Todd/Gigerenzer 2007, S. 199).

Todd et al. (2000) bemerken hierzu, dass der menschliche Verstand „usefully exploit the structure of information in the environment, even if that information does not lead us to build completely accurate representations of the environment” (ebd., S. 381). Die gegebene Umweltsituation schränkt daher aufgrund ihrer eigenen Beschaffenheit nicht nur mögliche Lösungswege ein, sondern liefert in Form der vorgegebenen Muster gleichzeitig die zur Problemlösung notwendigen Hinweise. Die Perspektive einer ökologischen Rationalität definiert infolgedessen nicht nur ein neues adaptives Rationalitätsverständnis (jenseits der weitverbreiteten ultimativ-logischen Sichtweise), sondern postuliert gleichzeitig, eine menschliche Ratio, welche sich die Strukturen und Mustern der Umwelt – in denen sie „gebunden“ ist – zunutze macht, worauf im Folgenden noch genauer eingegangen wird.

Als letzter Baustein, wird nun die *Interaktion zwischen Mensch und Umwelt*, als Kernstück der Ecological Rationality beleuchtet. „[I]n the ecological view, thinking does not happen simply in the mind, but in interaction between the mind and its environment” (Gigerenzer 2006, S. 128). Demnach bedingen die Informationsmuster der Umwelt, allein durch ihre Struktur und Existenz, einen Teil der Problemlösung und erlauben Heuristiken somit ihren entsprechenden Aufbau (vgl. Todd et al. 2000, S. 376). Gigerenzer und Todd (2007) bemerkten hierzu, „[i]t is the interaction between a heuristic and its social, institutional, or physical environment that explains behavior“ (ebd., S. 167).

Allerdings bedeutet die Verknüpfung von Umwelt und Heuristik nicht, dass mit jeder neuen Umweltstrukturierung oder Problemstellung auch zwangsläufig neue Heuristiken zur Anwendung kommen. Die zuvor unterstellte Einfachheit der beschriebenen Heuristiken impliziert,

dass diese in verschiedensten Situationen zu Einsatz kommen können, was lediglich eine Änderung der zur Nutzung notwendigen Informationen bedeutet (vgl. Todd et al. 2000, S. 379). Gleichzeitig heißt dies, dass Komplexität in den Strukturen der Umwelt nicht zwangsläufig Komplexität des Entscheidungsmechanismus impliziert (vgl. ebd., S. 381).

Eine weitere (für diese Arbeit wichtige) Betrachtungsmöglichkeit ist auch der entsprechende Gegenschluss aus der Interaktionsbeziehung von Umwelt und Heuristik. So können zum Beispiel durch die Analyse der gegebenen Entscheidungsumwelt wichtige Informationen zum Verständnis der eingesetzten Heuristik gesammelt werden. Auch die Untersuchung der Umweltstrukturen mit dem Ziel, diejenigen Informationsstrukturen zu identifizieren, welche vereinfacht werden müssten, um eine entsprechende Entscheidung treffen zu können, ist laut Simon (1990) eine interessante Perspektive dieser Beziehung (vgl. Pachur 2006, S. 9).

Die *Kernaussage* der Ecological Rationality ist demnach, dass adaptives, kontext-rationales Verhalten erst dann entsteht, wenn sich die Mechanismen des Verstandes auf die (Informations-)Strukturen der Umwelt beziehen und in dieser Kombination eine ökologische Rationalität erzeugen (vgl. Todd/Gigerenzer 2007, S. 199). Das Ziel der Forschung um die ökologische Rationalität ist es herauszufinden „how the mind uses simple, domain-specific decision heuristics that expect the world to do some of the work in providing useful structure for making choices“ (ebd., S. 200). Wobei die Herausforderung dieser Erforschung laut Todd et al. (2000) die Suche nach eben den ‚simplen‘ Heuristiken sein wird, welche auch unter komplexen Umweltbedingungen hilfreich und adaptiv sind (vgl. ebd., S. 380).

Die Anwendung und Nutzung der ökologischen Rationalität als Theoriebasis dieser Arbeit erklärt sich durch eben diese, lange im Rahmen des Forschungsprogramms der Ecological Rationality diskutierten,²⁰ Relation des menschlichen Verstandes zu seiner Umwelt. Auf Basis dieser grundlegenden Erkenntnis und der hiermit verbundenen neuen Sichtweise menschlicher Rationalität, darf eine Untersuchung von psychologischen Mechanismen einer (strategischen) Entscheidungsfindung nur durchgeführt werden, wenn die Entscheidungsumwelt entsprechend in die Untersuchung integriert wird.

²⁰ Für einen Überblick des wissenschaftlichen Diskurses vgl. Gigerenzer (1991), Kahneman & Tversky (1996), sowie Gigerenzer (1996b).

2.1.3 Kritik und Würdigung

Nach der Darstellung der Kernaussagen einer ökologischen Rationalität, wird sich nun dem wissenschaftlichen Diskurs dieser Theoriebasis gewidmet. Ziel dieses Abschnittes ist es einen Überblick der Vor- und Nachteile einer ökologischen Betrachtungsweise zu erhalten.

Herbert Simon erhielt für seine bahnbrechende Erforschung der Entscheidungsprozesse in Wirtschaftsorganisationen 1978 den Nobelpreis für Wirtschaft. Die aus seinen Forschungen resultierenden Aussagen zur Bounded Rationality (gebundenen Rationalität) sind das Fundament der Ecological Rationality (ökologischen Rationalität) und infolgedessen des ‚Fast and Frugal‘ Forschungsprogramms von Gigerenzer et al. (1999). Auch wenn die Übergänge zwischen diesen Theoriekonstrukten fließend sind und die wissenschaftliche Diskussion zumeist übergreifende Kritik äußert, sind die formulierten Grundaussagen der gebundenen und ökologischen Rationalität – unabhängig der Entwicklungen des Fast and Frugal Ansatzes – wegweisend für das Verständnis menschlicher Entscheidungsprozesse sowie menschlicher Rationalität.

Aus diesem Grund werden im Folgenden die maßgeblichen Standpunkte zur Betrachtung der ökologischen Rationalität vorgestellt, wobei die Debatte um das ‚Fast and Frugal‘ Forschungsprogramm, aufgrund des in dieser Arbeit gesetzten Forschungsfokus, nicht im Zentrum stehen wird. Sternberg (2000) formuliert die hierfür entscheidende Kernkritik, als er behauptete, dass der ‚Fast and Frugal‘ Forschungsansatz zwar für einfache Entscheidungsprobleme hilfreich sei, allerdings bei komplexen Entscheidungsprozessen die Grenzen dieses Modells erreicht seien (vgl. ebd., S. 764).

Nichtdestotrotz würdigen Shanks und Lagnado (2000) den von Gigerenzer et al. (1999) formulierten Ansatz und dessen Leistungen. Insbesondere die Abkehr von absolut-rationalistischen Ansprüchen und Richtgrößen, wie sie noch durch die ‚Heuristics-and-Biases‘ Schule impliziert wurden, hin zu korrespondierenden Kriterien, wie Geschwindigkeit, Einfachheit, Robustheit, ermöglichen in der Analyse von Entscheidungssituationen ein besseres Verständnis der Akteure, der Situation und der Ergebnisse (vgl. Shanks/Lagnado 2000, S. 761).²¹

Cooper (2000) begrüßt gleichfalls den Standpunkt von Gigerenzer et al. (1999) und deren Forderung nach einem Wandel in der Psychologie, weg von einem mathematisch-optimierenden Modell der menschlichen Entscheidungsfindung. Nichtsdestotrotz kritisiert

²¹ Eine entsprechende Würdigung sprechen auch Lipshitz (2000, S. 756) und Solomon (2000, S. 763) aus.

Cooper (2000) die schwache Beweisführung von Gigerenzer und der ABC Research Group. Ein klarer Nachweis der Nutzung einfacher Heuristiken in spezifischen Situationen ist seiner Meinung nach nicht ausreichend erbracht (vgl. ebd., S. 746). Für ihn ist die Kernfrage weiterhin: „Which heuristics do such agents use (and when do they use them)“ (ebd.).

Feeney (2000) gibt ferner zu bedenken, dass die Frage, wie er entscheidet zu entscheiden bzw. welche Heuristik anzuwenden ist, innerhalb des ‚Fast and Frugal‘ Ansatzes, bzw. der Ecological Rationality nicht ausreichend geklärt ist (vgl. Feeney 2000, S. 749).²²

Newstead (2000) erweitert diese Problematik um den Gedanken, dass ebenso ungeklärt ist, welche Informationen bzw. Muster der Umwelt im spezifischen Entscheidungsfall von Relevanz sind und wie der gebundene menschliche Verstand dieses zu analysieren vermag (vgl. ebd., S. 759). Pachur (2006) kritisiert ähnlich, dass die durch die Metapher der Schere intendierte Beziehung zwar postuliert wird, eine genaue Korrelation allerdings ungeklärt bleibt. Somit bleibt die Frage, wie viel Umwelt für eine spezifische Aufgabe relevant ist, weiterhin unbeantwortet (vgl. ebd., S. 11).

Newell (2005) konkretisiert diese Problematik auf die alltägliche Frage, warum Menschen in vergleichbaren Situationen und somit vergleichbaren Umwelten unterschiedlich agieren, obwohl es laut der ökologischen Rationalität eine in Relation der (gleichen) Umwelten ökologisch-rationale Handlungsstrategie geben müsste (vgl. ebd., S. 12).

Ebenfalls stark diskutiert wird die Methodik, welche im Zusammenhang mit der Identifizierung von Heuristiken im Kontext der Ecological Rationality Anwendung findet. Hier wies Oppenheimer (2003) beispielsweise nach, dass mit einem identischen methodischen Ansatz exakt die gegenteiligen Aussagen der Forschungsarbeit von Gigerenzer et al. (1999) zur Recognition Heuristik nachgewiesen werden können (vgl. Oppenheimer 2003, S. B3 ff.).

Eine der stärksten Kritiken an der Erforschung der ökologischen Rationalität und der damit verbundenen Implikationen für die menschliche Entscheidungsfindung formulierte jedoch Cooper (2000): „they have, like Tversky and Kahneman, given us a theory of human decision making that is unfalsifiable“ (ebd., S. 746). Die Kritik verdeutlicht das Dilemma, dass durch die Konstruktion des Ansatzes selbst und die damit verbundenen Postulate in nahezu jeder menschlichen Handlung Evidenz für die erdachten Aussagen einer ökologischen Rationalität gefunden werden kann. Womit durch diesen Theorieansatz alles und auch nichts bewiesen wird. Entscheidend ist hierbei, dass der entworfene Ansatz einer ökologischen Rationalität lediglich Interpretationen zulässt statt Beweise.

²² Ähnliche Kritiken äußern auch bspw. Cooper (2000, S. 746), Shanks & Lagnado (2000, S. 762), Wallin & Gärdenfors (2000, S. 765).

Der von Cooper (2000) formulierte Vorwurf richtet sich hierbei hauptsächlich an die wissenschaftliche Methodik des ‚Ecological Rationality‘-Forschungsprogramms und aufgrund der Unschärfe der bisherigen methodischen Instrumente bleibt dieser Vorwurf trotz vielfacher Bemühungen weiterhin bestehen. Die sich stellenden methodischen und analytischen Herausforderungen kristallisieren sich insbesondere darin, teilweise unbewusste Prozesse nachweisbar zu machen. Nichtsdestoweniger ist der Gedanke der Ecological Rationality: „a milestone that helps move human decision-making research into a new post-Kahneman-and-Tversky era“ (Sternberg 2000, S. 764).

Für die vorliegende Arbeit kann demnach geschlussfolgert werden, dass eines der Hauptprobleme die Identifikation und der Nachweis der hier zu untersuchenden psychologischen Mechanismen sein wird. Insbesondere der Umstand, dass komplexe, strategische Entscheidungsprozesse im Fokus stehen, führt zu dem von Newstead (2000) und Pachur (2006) erkannten Abgrenzungsproblem, wonach relevante von irrelevanten Strukturen der Umwelt separiert werden müssen. Eine außerordentliche Schwierigkeit stellt hierbei die einsetzbare wissenschaftliche Methodik dar, welche in Relation zum Untersuchungsgegenstand nur bedingt geeignet scheint, um zum einen das Objekt zu greifen (vgl. Cooper 2000, S. 746) sowie zum anderen die Individualität der untersuchten Entscheidungen und ihrer Umwelten Rechnung zu tragen (vgl. Newell 2005).

Zusammenfassend muss festgehalten werden, dass die Anwendung der ökologischen Rationalität als Theoriebasis der hier angestrebten Untersuchung von strategischen Entscheidungsprozessen, einige Schwierigkeiten erwarten lässt. Allerdings scheint das umweltintegrierende Verständnis der Ecological Rationality der bestmögliche Weg die Komplexität einer strategischen Entscheidungsfindung in ihrer Gesamtheit zu analysieren und somit die zu untersuchenden, psychologischen Mechanismen zu fokussieren.

Bevor allerdings eine entsprechende ‚ökologische Analyse‘ eines strategischen Entscheidungsprozesses (Kapitel 3) durchgeführt werden kann, gilt es zuvor das Phänomen der ‚Entscheidungsfindung‘ von Seiten der Psychologie (2.2) näher zu beleuchten und das zu betrachtende ökonomische Phänomen einer strategischen Entscheidung grundlegend abzugrenzen und zu erläutern (2.3).

2.2 Entscheidungsprozesse aus Sicht der Psychologie

Nach der Einführung in die für diese Arbeit notwendige Verständnisgrundlage der gebundenen und ökologischen Rationalität, wird sich nun dem Untersuchungsgegenstand selbst – der Entscheidungsfindung – von psychologischer Seite zugewendet. Zu diesem Zweck werden einleitend verschiedene Verständnisweisen und Abgrenzungen von einfachen und komplexen Entscheidungen vorgestellt (2.2.1) bevor mit Hilfe dieses Hintergrundwissens verschiedene psychologische Ablaufmodelle diskutiert werden (2.2.2). Im Anschluss wird der Fokus auf die hierbei identifizierten Einflüsse und Wirkgrößen einer Entscheidungsfindung (2.2.3) gelenkt, um so eine solide Basis für die Betrachtung einer strategischen Entscheidung (2.3) zu schaffen. Zum Abschluss dieses Abschnittes wird dann ein kurzes Resümee (2.2.4) gezogen.

2.2.1 Einfache und komplexe Entscheidungen

Ziel dieses Abschnittes ist es ein erstes Verständnis der grundsätzlichen Züge einer ‚hochkomplexen‘ (strategischen) Entscheidungsfindung zu erhalten. Dieses wird im weiteren Verlauf des Kapitels zunächst von psychologischer (2.2), später von der ökonomischen Seite (2.3) betrachtet und vertieft, um so die ökologische Analyse des Phänomens einer strategischen Entscheidungsfindung¹⁹ in Kapitel 3 vorzubereiten. Als Grundlage einer solchen Betrachtung muss zuvor die Frage gestellt werden, was unter ‚entscheiden‘ und unter einer begrifflichen Abgrenzung wie ‚einfach‘ und ‚komplex‘ eigentlich zu verstehen ist.

Eines der ersten Ergebnisse ist interessanterweise, dass ‚*entscheiden*‘ definitorisch betrachtet relativ schwer zu fassen ist. Die sich hier vollziehenden Prozesse scheinen weder vollkommen bewusst, noch vollkommen unbewusst abzulaufen. Ähnlich wie wir ‚sprechen‘, ohne uns der Abläufe der Sprachformulierung exakt bewusst zu sein, können wir auch ‚entscheiden‘, ohne uns der Komponenten und Abläufe des Entscheidens permanent vollkommen bewusst zu sein (vgl. Jungermann et al. 2005, S. 3). Jungermann et al. (2005) versuchen auf Grund dieser Kontroverse, dieses vielschichtige und ungenaue Verständnis auf zu mindestens den Grundnenner zu fixieren, dass der Entscheider bei einer Entscheidung „eine Option gegenüber einer anderen bzw. mehreren anderen ‚präferiert‘ d.h. vorzieht“ (ebd.).

Weiterhin erklären Sie, dass „[m]it dem Begriff ‚Entscheidung‘ [...] im allgemeinen mehr oder weniger überlegtes, konfliktbewußtes, abwägendes und zielorientiertes Handeln“ (ebd.) ver-

¹⁹ Gemäß der Definition in Abschnitt 2.3.1.

bunden wird, wobei Jungermann et al. (2005) das ‚Entscheiden‘ als eine spezifische kognitive Funktion darstellen, welche zielgerichtet ist und nach spezifischen Regeln operiert (vgl. ebd., S. 7).

Welche Strukturen ‚entscheiden‘ beschreiben können und ob ‚entscheiden‘ nun eine vollständig oder partiell bewusste Handlung ist, wird nach wie vor aktiv diskutiert. Neuere Forschungen stellen ein ausnahmslos bewusstes ‚entscheiden‘ sogar gänzlich in Frage.²⁰ Roth (2007) vertritt beispielsweise die Ansicht, dass es strenggenommen gar keine rein rationalen Entscheidungen gibt, sondern lediglich rationale Abwägungen (vgl. ebd., S. 197). Auch Jungermann et al. (2005) benennen im Kontrast zu anderen kognitiven Funktionen als spezifisches Merkmal einer Entscheidungsfindung, dass „hier Optionen mehr oder weniger bewußt miteinander verglichen und [...] beurteilt bzw. gewählt werden“ (ebd., S. 7). Wesentlich für die hier vorliegende Untersuchung ist die Erkenntnis, dass sowohl bewusste (steuerbare) als auch weniger-bewusste (automatisierte) Kalkulations- und Bewertungsprozesse einen Entscheidungsprozesses auszeichnen.

Kontrovers wird es hingegen bei der Betrachtung dieser Kalkulations- und Bewertungsprozesse. So postuliert Anderson (2007), dass diese auf individuellen Ansichten basieren. Konkreter auf subjektiven Nutzenwerten und subjektiven Wahrscheinlichkeiten, welche der Entscheider in Interaktion mit seiner Umwelt bildet (vgl. ebd., S. 402). Klein et al. (1993) postuliert ein „matching“ zwischen Mustern der Umwelt und Mustern in der Erinnerung des Entscheiders. Lo und Wang (2006) weisen konträr hierzu nach, dass ein ‚bewusster‘ Entscheidungsprozess umso länger dauert, je mehr Wahlmöglichkeiten bzw. Alternativen es gibt (vgl. ebd., S. 956). Interessant ist auch das Verständnis einer Entscheidung als Konfliktsituation, in welcher die Entscheidung selbst als die Lösung dieses Konfliktes betrachtet wird (vgl. Thomae 1960, 1974), oder aber der Ansatz von Baron (2008), der einem Entscheidungsprozess grundsätzlich die Absicht einer persönlichen oder anderweitigen Zielbefriedigung unterstellt (vgl. ebd., S. 6).

Es wird deutlich, dass eine Vielzahl von Sichtweisen und Interpretationen eines Entscheidungsprozesses und seiner Mechanismen zur Charakterisierung und Klassifizierung herangezogen werden können. Im Kontext des hier vorliegenden Untersuchungsgegenstandes kann diese Vielfalt allerdings nicht zielführend sein, weswegen sich im weiteren Verlauf der Arbeit auf die grundsätzliche Definition von Jungermann et al. (2005, S. 7) gestützt wird.

²⁰ Vgl. hierzu Dijksterhuis et al. (2006).

Nach dieser Gegenüberstellung bleibt die Frage nach der *Unterscheidung zwischen ‚einfachen‘ und ‚komplexen‘ Entscheidungen* weiterhin bestehen. Wie bedeutend eine solche Unterscheidung für die vorliegende Betrachtung ist, wird bereits an der von Sternberg (2000) geäußerten Kritik der beschränkten Reichweite des ‚Fast and Frugal‘-Forschungsprogramms deutlich (vgl. ebd., S. 764). Wenn aber einige Theorieansätze bei ‚einfachen‘ Entscheidungen hervorragende Ergebnisse erzielen, bei ‚komplexen‘ jedoch in Wirkung und Umfang versagen, muss eine entsprechende Unterscheidung dieser Entscheidungstypen (sinnvollerweise) vor einer Theorieauswahl und -Anwendung diskutiert werden.

Interessant ist hierbei, dass die Kluft zwischen einer einfachen und einer komplexen Entscheidung für den Einzelnen, aufgrund seiner subjektiven Weltsicht, enorm sein kann. In dessen Folge nicht nur der Umgang, die Vorbereitung, die Zeit- oder Ressourceninvestition zwischen diesen Entscheidungstypen variieren, sondern auch die hierin gebundene ‚Aufmerksamkeit‘ des Entscheiders.

Betrachtet man eine ‚einfache‘ und ‚komplexe‘ Entscheidung allerdings von einem ökologisch-rationalem Standpunkt aus, offenbart sich interessanterweise, dass solange man die vorliegende Informationsdichte als Richtgröße heranzieht, dass „Tee oder Kaffee“-Entscheidungen ebenso unsicher, risikoreich und komplex sein können (wenn man die Auswirkungen von Koffein auf den weiteren Tagesverlauf einbezieht), wie ‚hoch-komplexe‘ Investmententscheidungen. Beide können in den gleichen Umwelten stattfinden.²¹ Als Konsequenz kann die dargebotenen Informationsstruktur der Umwelt nur schwer als ein Abgrenzungskriterium ‚einfacher‘ und ‚komplexer‘ Entscheidungen herangezogen werden. Es ist vielmehr der individuelle Umgang mit den offerierten Informationsbausteinen, welcher eine Unterscheidung nahelegt.

Postuliert man beispielsweise, dass ein erfahrener Investmentbanker²² eine Entscheidung über mehrere Millionen Euro ebenso schnell treffen kann, wie die Entscheidung zwischen einem Tee und einem Kaffee. Fokussiert sich die Frage nach einer Unterscheidung von ‚einfach‘ und ‚komplex‘ (bei gleichen Umweltbedingungen) nun auf die Informationsverarbeitungsmechanismen des Akteurs. Dieser scheint Lösungsmuster erlernt zu haben, welche ihn eine solche Investmententscheidung ebenso schnell treffen lassen, wie andere Menschen eine ‚Tee oder Kaffee‘-Entscheidung.

Unterstellt man diesem Investmentbanker nun keine dämonische Superintelligenz und setzt ihn stattdessen auf die gleiche Stufe wie den normalen Kaffeehaus-Besucher, ist eine prakti-

²¹ Bei dieser Aussage wird davon ausgegangen, dass in einer Investmentbank eine Kaffeemaschine und ein Wasserkocher den Mitarbeitern zur Verfügung stehen.

²² Als Beispiele seien hier Aktien-Broker oder Klein-Kreditgeber (small-investments) einer Großbank genannt.

kable Unterscheidungsvariante ‚einfacher‘ und ‚komplexer‘ Entscheidungen folglich am *Umgang* mit den durch die Umwelt dargebotenen Informationsbausteinen zu treffen.²³ Die erhöhte Komplexität einer schwierigen Entscheidung würde demnach nicht aus der Komplexität der Entscheidung (im Sinne der Informationsdichte) resultieren, sondern lediglich durch die individuelle Wahrnehmung und Verarbeitung dieser.

Modelle wie das von Klein (1993) entworfene „Recognition-Primed Decision Model“²⁴ oder die Experten-Novizen Forschung (vgl. hierzu Ashby/Maddox 1992) greifen beispielsweise diese Lerneffekte der Informationsverarbeitung gezielt auf, um menschliches Entscheidungsverhalten in verschiedenen bekannten und unbekanntem Situationen zu erklären.

In dem hier betrachteten Fall einer (strategischen) Entscheidung darf ‚Komplexität‘ allerdings nicht nur auf die (für Externe) unbekanntem Informationsverarbeitungsmuster zurückgeführt werden. Bei genauer Betrachtung eröffnet sich eine weitere, bis jetzt vernachlässigte Facette in der Unterscheidung von ‚einfachen‘ und ‚komplexen‘ Entscheidungen. Die *Interaktion* der Akteure mit ihrer Umwelt sowie dessen Auswirkungen auf die entsprechenden Informationsverarbeitungsprozesse.

Eine Differenzierung zwischen ‚einfachen‘ und ‚komplexen‘ Entscheidungen sollte somit nicht nur auf Basis der Informationsverarbeitungsmuster definiert werden, sondern muss um eben dieses Wechselspiel zwischen Akteuren und ihren Umwelten sowie deren Beeinflussung und gegenseitige Veränderung erweitert werden. *Eine Unterscheidung zwischen ‚einfachen‘ und ‚komplexen‘ Entscheidungen kann somit nur in Relation zur gegebenen Umwelt, deren subjektiven Wahrnehmung, deren Dynamik und deren Interaktionsanforderungen durchgeführt werden.*

Für den hier fokussierten Fall einer ‚strategischen‘ Entscheidung kann daher festgehalten werden, dass für eine Bewertung und ein Verständnis der hierin ablaufenden Entscheidungsmechanismen es nicht nur notwendig ist die jeweiligen Informationsverarbeitungsmuster (Heuristiken) zu erforschen, sondern auch deren Umwelten in welchen sie zu einer Lösung führen (vgl. Todd/Gigerenzer 2000, S. 771).

Aus diesem Grund wird nach der Grundlagendebatte dieses Kapitels, eine ökologische Analyse eines ‚strategischen‘ Entscheidungsprozesses sowie dessen Umweltbedingungen angestrebt (Kapitel 3). Durch die in Abschnitt 2.1.2 beschriebene Kopplung menschlicher Rationalität an die Strukturen der Umwelt sollte infolgedessen auch eine Aussage über die konkreten Mechanismen einer Entscheidungsfindung in einer solchen Umweltsituation möglich sein.

²³ Eine Unterscheidung aufgrund von ‚Routine‘ oder ‚Erfahrung‘ ist nicht sinnvoll, da auch Novizen, nach einer entsprechenden Schulung, zum Experten vergleichbare Ergebnisse erzielen können.

²⁴ Eine vertiefende Erklärung erfolgt im Abschnitt 2.2.2.

2.2.2 Ablaufmodelle der Psychologie

Nachdem erste Eckpunkte einer Unterscheidung zwischen einfachen und komplexen Entscheidungen verdeutlicht und die hieraus erwachsenden Ansprüche an eine modelltheoretische Grundlage vergegenwärtigt wurden, wird sich nun den verschiedenen Ansätzen der Psychologie zur Beschreibung menschlicher Entscheidungsprozesse gewidmet. Ziel dieses Abschnittes ist es die für diese Untersuchungen relevanten Entscheidungsschemata bzw. Abläufe herauszuarbeiten und einen Eindruck von den zu untersuchenden Entscheidungsabläufen zu erhalten, um so im weiteren Verlauf der Arbeit den Fokus auf spezifische Elemente dieser richten zu können.

Einen entscheidenden Grundstein für das Verständnis des prozessualen Ablaufes einer menschlichen Entscheidungsfindung legte Brunswik (1955) mit seinem ursprünglich auf den Prozess der Wahrnehmung fokussierten *Lens-Modell*. So postuliert er mit diesem Ansatz die Abhängigkeit des Urteils von der Wahrnehmung einer Information in der Umwelt. Hierbei wird der tatsächliche Zustand der Welt nicht direkt durch den Akteur, sondern indirekt durch das Auslesen von Hinweisen und Indizien vollzogen, welche in der hieran anschließenden subjektiven Interpretation durch den menschlichen Verstand zu einer individuellen Wahrnehmung der Realität führen. Entscheidend an der Arbeit Brunswiks (1955) für das Verständnis eines Entscheidungsablaufes ist allerdings, dass während der Phase der Informationssammlung ein Bild der Entscheidungssituation nicht direkt durch die Wahrnehmung der Welt, sondern einzig durch die Interpretation der vorliegenden Umwelthinweise gewonnen werden kann.

Dieser einfache, aber bedeutende Grundgedanke wurde später von Hammond et al. (1975) auf höhere kognitive Prozesse, insbesondere auf die der menschlichen Entscheidungsfindung übertragen. So gingen Hammond et al. (1975) ebenfalls davon aus, dass der wirkliche Zustand der Welt und somit auch das Entscheidungsproblem selbst, nicht direkt ausgelesen werden kann. Ebenso wie bei Brunswik (1955) können die für eine Entscheidung relevanten Informationsbausteine (Cues) nur mittelbar durch Indikatoren, also das erkennbare Abbild des Cues in der erfahrbaren Umwelt, erschlossen werden. Das Kernproblem stellen allerdings eben diese Indikatoren (Cues) dar; diese sind zwar – im Gegensatz zum ursprünglichen Zustand – fassbar, aber lediglich ein Hinweis auf den Ursprungszustand und somit „unscharf“. Ausschlaggebend bei einer solchen Erfassung ist daher die Interpretationsleistung des Entscheiders,

welcher aus den „unscharfen“, aber fassbaren Indikatoren einen Rückschluss auf den Zustand des Entscheidungsproblems generieren muss.

Als Folge stellen sich zwei fundamentale Grundfragen: Einerseits ist unklar, welche Gültigkeit (Validity) diese Indikatoren in Relation zum wirklichen aber nicht direkt erfahrbaren Ursprungszustand haben. Andererseits ist auch ungeklärt, wie diese greifbaren Indikatoren durch das kognitive System des Entscheiders interpretiert werden (Utilization) (vgl. Hammond 1996, S. 86ff.). Eine wichtige Schlussfolgerung aus den Arbeiten von Hammond (1955, 1996) für die vorliegende Untersuchung ist die Erkenntnis, dass in einem Entscheidungsprozess die Entscheidung selbst nur auf Basis ‚unscharfer‘ bzw. ‚indirekter‘ Indikatoren oder Informationen getroffen werden kann. Demnach basiert eine Entscheidung *immer* auf der subjektiv mentalen Reproduktion der Welt im Kopf des Entscheiders. Überspitzt formuliert gibt es somit keine intersubjektive Objektivität und daher auch keine ‚ultimative‘ Logik durch einen Menschen, wie dies rationalistische Ansätze proklamieren (vgl. hierzu Abschnitt 2.1.1).

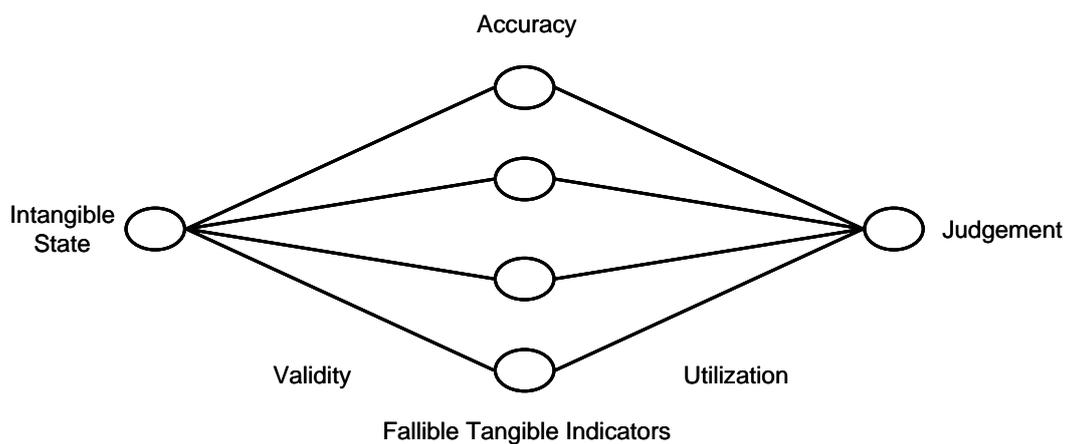


Abb. 2.: Hammond's Lens Modell; aus Hammond (1996, S. 87)

Ein anderes Modell auf Basis des Gedankenkonstrukts Brunswiks (1955) entwarfen Gigerenzer, Hoffrage und Kleinböling (1991) mit dem Ansatz der *Probabilistic Mental Models*. Ähnlich zu Hammond (1996) gehen sie davon aus, dass ein Mensch innerhalb des Prozesses einer Entscheidungsfindung ein mentales Modell der Situation konstruiert, welches die relevanten Aspekte der Entscheidungsumwelt umfasst. Im Gegensatz zu Hammond (1955, 1996) beinhaltet dieses mentale Modell der Situation jedoch auch die Unsicherheit der wahrgenommenen bzw. erinnerten Hinweise (Cues). Hierbei hängt die Wahrscheinlichkeit sich zu „irren“ wie bei Brunswik (1955) und Hammond (1996) von der Validität des Hinweises in Relation zum Entscheidungsgegenstand ab. Prozessual betrachtet, kann das Modell von Gigerenzer, Hoffrage und Kleinböling (1991) folglich in die mentale Projektion der Welt, die Kalkulation

der Unsicherheitszustände und die Ableitung der Entscheidung aus diesen Einschätzungen zerlegt werden. Interessant an diesem Ansatz ist die Idee, dass der Mensch mit seiner eigenen Fehlbarkeit arbeitet und diese in seine Entscheidung integriert. Im Kontext der vorliegenden Untersuchung sollte demnach festgehalten werden, dass der Mensch zur Betrachtung, Analyse und Berücksichtigung seiner eigenen Fehlbarkeit im Ablauf einer Entscheidung fähig ist.

Einen gänzlich anderen Ablauf einer Entscheidung skizzierte Herbert Simon (1956) mit seinem Ansatz der *Bounded Rationality*. Infolge der Arbeiten Simons mussten sowohl die Grundzüge der menschlichen Rationalität, als auch der Verlauf einer Entscheidung gänzlich neu bewertet werden.²⁵ Simon (1990) geht in seiner Grundannahme davon aus, dass der menschliche Verstand im Fall einer Konfrontation mit einem unbekanntem Problem, in welchem die bewährten, bekannten Lösungsmethoden keine adäquaten Resultate generieren (wie dies beispielsweise bei einer komplexen²⁶ Entscheidung der Fall ist), auf sogenannte „Weak-methods“ (ebd., S. 9) zurückgreifen muss. Diese Weak-methods „are not optimizing techniques, but methods for arriving at satisfactory solutions with modest amounts of computation“ (ebd., S. 11). Hierbei dirigieren die benannten Weak-methods die Art und den Umfang der Informationssammlung und Verarbeitung, bis eine Entscheidung getroffen werden kann. Identifiziert hat Simon (1990) als solche Methoden das „Problem solving by recognition“, die „Heuristic search“ und die „Pattern recognition“ (vgl. ebd.).

Ferner postuliert Simon (1990), dass eine Entscheidung nicht nach eingehender Betrachtung aller möglichen Alternativen getroffen wird, sondern sobald der Entscheider auf eine Alternative getroffen ist, welche seine Ansprüche „befriedigt“. Dieses von ihm entworfene Konzept des „Satisficing“ stellt ein Kernelement innerhalb des Entscheidungsprozesses nach Simon (1990) dar. „*Satisficing* – using experience to construct an expectation of how good a solution we might reasonably achieve, and halting search as soon as a solution is reached that meets the expectation“ (Simon 1990, S. 9).

Prozessual betrachtet kann ein Entscheidungsverlauf gemäß Simon (1990) somit in eine Phase der Informationssammlung, der Informationsverarbeitung und des Erreichens einer ‚befriedigenden‘ Entscheidung mit anschließender Implementation zerlegt werden. Hierbei wird noch vor bzw. während der Informationssammlung durch die Mechanismen des ‚Satisficing‘ eine entsprechende Erwartungshaltung aufgebaut, welche der Entscheidungsfindung dient. Die Informationssuche und Verarbeitung wird wiederum durch die Weak-methods geleitet, bis eine zufriedenstellende Lösung gefunden ist, welche ohne weiteren Vergleich von Alternativen gewählt und umgesetzt wird.

²⁵ Hierfür wurde Herbert Simon im Jahre 1978 mit dem Nobelpreisträger für Wirtschaftswissenschaften geehrt.

²⁶ ‚Komplex‘ gemäß dem in Abschnitt 2.2.1 formulierten Verständnis.

Dieses restriktive Vorgehen ist aufgrund der von Simon (1956; 1990) unterstellten Umwelt-Mensch-Beziehung und der in dessen Folge gebundenen Rationalität des menschlichen Verstandes notwendig. Durch einen solchen prozessualen Ablauf ist eine Entscheidung nun auch ohne die Kalkulation aller denkbaren Alternativen möglich, was einer deutlichen Abkehr von der in Abschnitt 2.1.1 konstatierten „Superintelligenz“ entspricht. Als Schlussfolgerung aus den Überlegungen von Simon (1956, 1990) zur ‚Bounded Rationality‘ und dem Ablauf eines Entscheidungsprozesses kann für die vorliegende Untersuchung festgehalten werden, dass die natürlich gebundene Rationalität des Menschen, diesen quasi zu einem einfachen Entscheidungsablauf zwingt, da in jedem anderen Fall eine Entscheidungsfindung durch die menschliche Funktionsweise seiner Intelligenz nicht mehr zu fassen wäre.

Eine Weiterentwicklung des Verständnisses der Bounded Rationality im Kontext einer Entscheidungsfindung bieten Gigerenzer et al. (1999), welche den Gedanken der entscheidungsleitenden Weak-methods bzw. Heuristiken aufgriffen und in dem Forschungsprogramm der *Fast and Frugal Heuristics* neu entwerfen. Gigerenzer et al. (1999) gehen – wie in Abschnitt 2.1 beschrieben – davon aus, dass der menschliche Entscheidungsprozess durch einfache Heuristiken zu erklären ist, welche durch das Ignorieren einzelner Informationsbausteine eine Entscheidung schneller, einfacher und / oder genauer erzeugen, als dies mit komplexeren Methoden möglich wäre (vgl. Gigerenzer/Gaissmaier 2011, S. 454). Hierdurch kann die Informationssammlung und Verarbeitung folglich auf ein Notwendigstes reduziert und eine Entscheidung mitunter aufgrund von einzelnen (möglicherweise nicht repräsentativen) Informationen getroffen werden. Entscheidend ist, dass auch in diesem Entscheidungsverständnis der Entscheidungsprozess aus einzelnen Komponenten besteht, den sogenannten „Building Blocks“, welche die Informationssuche leiten, sie an einem spezifischen Punkt stoppen und eine Entscheidung auslösen (vgl. Todd/Gigerenzer 2007, S. 201f.). Beispiele hierfür sind die „take-the-best“ Heuristik (vgl. Gigerenzer 2006, S. 125f.), die „Recognition Heuristic“ (vgl. ebd., S. 124f.) oder die „Follow the majority Heuristic“ (vgl. ebd., S. 126f.).

Als Herausforderung des ‚Fast and Frugal‘ Ansatzes wird allerdings weiterhin die Erklärung von komplexen Entscheidungsproblemen mithilfe solcher Heuristiken angesehen (vgl. Todd/Gigerenzer 2000, S. 740). Aus diesem Grund findet dieser Theorieansatz in dem hier zu untersuchenden Kontext keine unmittelbare Anwendung, die beschriebenen prozessualen Grundsätze werden im weiteren Verlauf dennoch von Bedeutung sein. Wichtig bleibt festzuhalten, dass ein Großteil der Entscheidungen die ein Mensch in Wechselwirkung zu seiner Umwelt trifft, mithilfe diese einfachen Mechanismen beschrieben werden können.

Die Grundlage des ‚Fast and Frugal‘ Ansatzes, die sogenannte *Ecological Rationality*, bedarf in diesem Zusammenhang einer separaten Betrachtung, um so eine weitere Sichtweise menschlicher Entscheidungsprozesse zu ermöglichen. Hierbei ist die Erkenntnis ausschlaggebend, dass der Ablauf einer Entscheidung nur im Verhältnis der situativen Mensch-Umwelt-Beziehung zu verstehen ist (vgl. hierzu Abschnitt 2.1.2). Diese zulange unbeachtete Relation von Entscheidungsverhalten und gegebener Informationsstruktur der Umwelt wirft daher ein vollständig neues Licht auf den prozessualen Verlauf einer Entscheidung.

Nicht nur das der Ablauf einer Entscheidung aufgrund dieser Relation unmittelbar von der Wahrnehmung der Umwelt durch den Entscheider abhängig ist, der ‚entworfene‘ Lösungsprozess (die gewählte Heuristik) kann nur zu einer Entscheidung führen, wenn die Schritte der Lösungsfindung mit den gegebenen Informationsstrukturen harmonisieren. Vom prozessualen Standpunkt kann eine Entscheidungsfindung somit grob in die Schritte des Wahrnehmens gegebener Informationen, des Anpassens der Lösungsschritte an diese Struktur und die Entscheidung selbst bzw. dessen Umsetzung unterschieden werden. Wichtig bleibt festzuhalten, dass der Ablauf einer Entscheidung nun im Verhältnis der jeweiligen Umwelt untersucht und beobachtet werden kann, da diese Bestandteil der Entscheidungsfindung selbst ist.

Interessant ist in diesem Kontext dann auch das letzte hier zu betrachtende Ablaufverständnis einer Entscheidungsfindung. Die nun relevanten Ansätze und Modelle werden in der Wissenschaft unter dem Begriff des *Naturalistic Decision Making* zusammengefasst. Im Zentrum stehen reale Entscheidungsprozesse, welche von erfahrenen Entscheidern, unter hohem situativem Druck getroffen werden müssen. Allerdings sind nicht die Ergebnisse, sondern die kognitiven Prozesse, welche zu diesen Entscheidungen führen, der Mittelpunkt dieser Untersuchungen.²⁷ Lipshitz (1993) führt hierzu eine Vielzahl möglicher Entscheidungsprozessmodelle²⁸ auf, welche alle grundsätzlich geeignet scheinen, realistische Entscheidungssituationen aus Sicht des *Naturalistic Decision Making* zu beschreiben. Der Vielzahl dieser Modelle ist gemein, dass eine Entscheidung in drei Prozessphasen untergliedert werden kann: in die Informationssammlung, die Alternativengenerierung und die Entscheidung selbst (vgl. Klein 2008, S. 457). So sucht der Entscheider während der Informationssammlung nach erkennbaren, bekannten und auslesbaren Informationsmustern, um eine schnellstmögliche Bewertung der Situation zu ermöglichen. Im darauf aufbauenden Schritt der Alternativengenerierung

²⁷ Für einen Überblick der Entwicklung des *Naturalistic Decision Making* vgl. Lipshitz et al. (2001).

²⁸ Das Modell des „Situation Assessment“ von Noble (1993), das „Recognition-Primed Decision“ Modell von Klein (1993), das Modell der „Explanation-based Decisions“ von Pennington & Hastie (1988), das Modell der „Dominance Search“ von Montgomery (1989), die „Image Theory“ von Beach (1993), das Modell der kognitiven Kontrolle von Rasmussen (1993), die „Cognitive Continuum Theory“ von Hammond (1988), das Modell der „Decision Cycles“ von Connolly (1988) sowie das Modell der „Argument-driven Action“ von Lipshitz (1989).

werden keine Handlungsoptionen generiert, sondern gespeicherte Situationsschemata mit den vorliegenden Mustern abgeglichen und durch ein „Matching“ von Situation und Lösungsschemata eine sofortige Entscheidung ausgelöst (vgl. Lipshitz et al. 2001, S. 334 f.). Lipshitz et al. (2001) gehen somit nicht von einem reflektierten und strukturierten Entscheidungsprozess aus, sondern postulieren einen Abgleich von vorliegender Situation mit den im Gedächtnis gespeicherten Konstellationen, und erklären so eine Entscheidungsfindung ohne einen langwierigen Entscheidungsprozess durchlaufen zu müssen (vgl. ebd.).

Der Charme dieser Betrachtungsvariante liegt wiederum in dessen Einfachheit. Nicht nur das ähnlich zu den Annahmen der ‚ökologischen Rationalität‘ gegebene Informationsmuster der Umwelt als Grundlage der Entscheidungsfindung (Matching) dienen, auch das relationale Verständnis der Entscheidungsumgebung ist nun maßgeblich für die Formulierung und Beobachtung einer Entscheidung (vgl. Lipshitz 1993, S. 137). Von gehobener Bedeutung für diese Untersuchung ist insbesondere, dass Klein (2008) die Erfahrungen des Entscheiders in Form eines „repertoire of patterns“ (ebd., S. 457) als primäre Messgrößen zur Situationsbewertung heranzieht. „These patterns highlight the most relevant cues, provide expectancies, identify plausible goals, and suggest typical types of reactions“ (ebd.).

Im Vergleich zu den zuvor beschriebenen Ansätzen, beschreibt das Naturalistic Decision Making durch diese Betrachtungsweise eines Entscheidungsverlaufs, ein grundsätzlich vergleichbares (heuristisches) Wahlverhalten wie dies auch von Simon (1956) oder Gigerenzer (1996a) formuliert wurde.

Die Forschungsarbeiten des Naturalistic Decision Making belegt somit, dass bei real existierenden Problemstellungen und Entscheidungssituationen kein intellektuell reflektierendes und somit vollständig rationales Verhalten den Entscheidern unterstellt werden kann. Dieser Rückschluss von der Praxis auf die Wissenschaft ermöglicht für die vorliegende Arbeit zwei grundsätzliche Schlussfolgerungen: So kann einerseits festgehalten werden, dass in der alltäglichen Praxis keine idealisierten, prozessual einwandfreien Entscheidungsverläufe (wie bspw. von der Rational Choice Theory erdacht) stattfinden. Andererseits kann gefolgert werden, dass in einer komplexen Entscheidungssituation keine vollkommene Rationalität in Ablauf und Struktur der Entscheidungsfindung unterstellt werden kann. Es wird deutlich, dass der Ansatz des Naturalistic Decision Making zwar konträre Aussagen zu den üblichen Theoriegebilden liefert, allerdings gleichzeitig eine Messlatte darstellt, an welcher sich „klassische“ Modelle messen müssen. Die Erkenntnisse des Naturalistic Decision Making sind somit, wenn auch stark kritisiert, eine perspektivische Bereicherung für die vorliegende Untersuchung.

2.2.3 Einflüsse eines Entscheidungsprozesses

Nachdem ein Überblick möglicher Ansätze zur Beschreibung des Ablaufs eines Entscheidungsprozesses gegeben wurde, wird sich nun entsprechenden ‚Einflüssen‘ aus psychologischer Sicht zugewandt.

Mit dem Ziel die im vorangegangenen Abschnitt begonnenen Modellbetrachtungen zu komplettieren, werden die vorgestellten Ansätze nun im Hinblick auf die hierin enthaltenen Entscheidungseinflüsse diskutiert. Als Abschluss dieses Abschnittes wird sich einzelnen Einflussfaktoren zugewandt, welche bis dahin nicht oder nicht ausreichend beachtet wurden.

Begonnen wird auch hier mit dem von Brunswik (1955) entwickelten ‚*Lens-Modell*‘. Dieses definiert – bezogen auf den Prozess der Wahrnehmung – mehrere grundlegende Einflussgrößen, die als beeinflussende Faktoren identifiziert werden können. Als einer der bedeutendsten Punkte muss hier die Umwelt des Akteurs genannt werden, welche durch die Bereitstellung von Reizen (Cues) die grundlegende Basis der Wahrnehmung (Entscheidung) legt. In dieser Relation zwischen Mensch und Umwelt sind allerdings nicht nur die Reize der Umwelt, sondern auch die hiermit verbundenen Verarbeitungsprozesse des menschlichen Gehirnes, zum Beispiel das Identifizieren und Interpretieren der Hinweise, als Einflussfaktoren zu benennen. Als Konsequenz hätten dann auch Erfahrungen bzw. Erinnerungen einen Einfluss auf die Interpretation gegebener Reize.

Die Perspektivenerweiterung durch Hammond (1955, 1996) benennt mit der Entwicklung der ‚*Social Judgement Theory*‘ identische Einflüsse, fügt allerdings als neues Kernelement die ‚Aufmerksamkeit des Entscheiders‘ hinzu, welche maßgeblich bedingt in welcher Art und in welchem Umfang die gegebenen Umweltreize ausgelesen und interpretiert werden (vgl. Hammond 1996, S. 87). Als weiterer Faktor kann in der Arbeit von Hammond (1975) die aus der Validität (Validity) und der Interpretation (Utilization) resultierende ‚Ungenauigkeit‘ einzelner Reize (Cues) herausgearbeitet werden. Es müssen aufgrund dieser subjektiven Interpretationsleistung des Entscheiders, mehrere mögliche Schlüsse bezüglich eines betrachteten Sachverhalts zugelassen werden, wodurch eine zusätzlich ‚Unschärfe‘ als Einflussgröße, jenseits des zur Deutung der Cues benötigten Wissens, in den Entscheidungsprozess eingebracht wird (vgl. ebd., S. 275).

Der Ansatz der ‚*Probabilistic Mental Models*‘ von Gigerenzer et al. (1991) identifiziert einen weiteren elementaren Einfluss der menschlichen Entscheidungsfindung: das Wissen um die Fehlbarkeit von Hinweisen (Cues) und deren Interpretationen. Gemäß der Aussagen von Gi-

gerenzen et al. (1991) bezieht der Entscheider sein Wissen um die ‚Ungenauigkeit‘ der gegebenen Informationen in seine Überlegungen mit ein, indem er beispielsweise die Validität eines Cues versucht zu schätzen. Diese Relativierung des Reizes führt zu einer entsprechend gewichteten Integration des Cues in den Entscheidungsverlauf und somit zu einer Berücksichtigung der eigenen Unkenntnis bzw. Fehlbarkeit in Relation zur gegebenen Entscheidungsbasis. Für die vorliegende Untersuchung ist ausschlaggebend, dass sich der Entscheider seiner eigenen Unkenntnis bzw. Fehlbarkeit bewusst ist, wodurch dieses Wissen zu einem unmittelbaren Einflussfaktor des Entscheidungsprozesses und damit der Entscheidung selbst werden kann.

Interessant sind allerdings auch, die von Simon (1956, 1990) mit der ‚gebundenen Rationalität‘ und dem Konstrukt des ‚Satisficing‘ definierten Einflussgrößen. So ist beispielsweise in dem Modell des ‚Satisficing‘ als auch bei den postulierten ‚Weak-methods‘, die Erfahrung eines Entscheiders als Kerneinfluss auf den Entscheidungsverlauf zu identifizieren.

In beiden Fällen greift der Entscheider zur Lösung des Problems auf gespeicherte Informationen zurück, welche durch entsprechend gemachte Erfahrung charakterisiert werden. Im Fall des ‚Satisficing‘ findet die Definition des „aspiration levels“²⁹ anhand der bereits gesammelten Erfahrungen eines Entscheiders statt, wodurch die gestellten Ansprüche und die hiermit verbundene Informationssuche und Verarbeitung des Entscheidungsprozesses geleitet wird. Die von Simon (1990) postulierten ‚Weak-methods‘ greifen ähnlich auf die Erfahrungen eines Entscheiders zurück, um beispielsweise bereits erprobte Lösungsschemata abzurufen, spezifische Informationsmuster zu erkennen bzw. auszulesen oder relevante Sachverhalte und Informationen zu erinnern. In der Summe sind ‚Erfahrungen‘ somit eine der Haupteinflussgrößen im Ansatz der ‚Bounded Rationality‘ und haben gemäß Simon (1990) einen erheblichen Einfluss auf den Entscheidungsverlauf.

Eine weitere entscheidende Größe ist die Entscheidungsumwelt selbst, welche basierend auf dem Gedanken der Scherenanalogie die Entscheidungsfindung des Menschen bedingt und diese lediglich in Relation zur Umwelt begreifbar macht. Wichtig ist hierbei der Hinweis Simons (1990), dass nicht nur die Bestandteile der Schere (Mensch und Umwelt), sondern insbesondere deren Zusammenspiel (Interaktion) die Entscheidung formen. Welche weiteren Einflüsse basierend auf diesem Grundgedanken identifiziert werden können, wird im Verlauf der Arbeit noch detaillierter analysiert.

Zunächst bedarf die ‚ökologische Rationalität‘ einer genaueren Betrachtung. Gemäß der bereits erläuterten Erkenntnis der ökologisch gebundenen Ratio innerhalb eines Entscheidungs-

²⁹ Das „aspiration level“ entspricht frei übersetzt dem „Anspruchsniveau“ das der Entscheider im Bezug zur Entscheidung gegenüber sich selbst formuliert, vgl. hierzu Selten (2001, S. 18f.)

prozesses (vgl. Abschnitte 2.1.2 & 2.2.2), ist der menschliche Verstand selbst bzw. seine Bindung an die Umweltgegebenheiten als Haupteinflussgröße zu identifizieren. In diesem Kontext ist insbesondere die Arbeit von Gigerenzer und Goldstein (1996) zum „Ignorance-based decision making“ von Interesse. Hiernach führt das Ignorieren von Informationen zu besseren oder gleichen Ergebnissen, wie bei Lösungsstrategien die versuchen möglichst viele verfügbare Informationsbausteine zu integrieren (vgl. ebd., S. 23 f.). Der menschliche Verstand ignoriert somit bewusst oder unbewusst Informations- oder Entscheidungsbestandteile, welche den Entscheidungsverlauf unnötig verkomplizieren, um auf diesem Wege schneller und gezielter zu gleichen oder vergleichbaren Ergebnissen zu kommen. Weiterhin konnte Gigerenzer (2006) nachweisen, dass heuristische Lösungsverfahren in unterschiedlichen Umwelten unterschiedliche Leistungen erbringen (vgl. ebd., S. 123). Somit ist auch im Ansatz der Ecological Rationality die Umwelt als unmittelbarer Einfluss des Entscheidungsprozesses zu betrachten. Um die Übersicht aus Abschnitt 2.2.2 zu komplettieren, wird sich nun den Einflüssen des ‚*Naturalistic Decision Making*‘ zugewandt. Lipshitz (1993) gibt für diesen Theoriezweig einen umfassenden Überblick über die bis dato vorherrschenden Prozessmodelle und somit einen Eindruck der verschiedenen realistischen Entscheidungsverläufe und deren Einflussquellen. Bei einem Vergleich dieser Modelle kann daher auch eine Vielfalt verschiedener Einflusskräfte identifiziert werden.

So integriert Noble (1993) in seinem Modell des „Situation Assessment“ bspw. situative und generelle Kontextdaten, um den Einfluss der Umwelt abzubilden (vgl. Lipshitz 1993, S. 105f.). Klein (1993) identifiziert als Haupteinflussgröße in seinem „Recognition-Primed Decision Model“ die Erfahrung eines Entscheiders. Mit der „Image Theory“ von Beach (1993) werden wiederum persönliche Werte, Ziele und vorhandenes Wissen als Einflusskräfte einer Entscheidungsfindung herausgestellt. Interessant ist in diesem Zusammenhang auch das Postulat, eine Entscheidung als Ausdruck der Persönlichkeit, somit als expressionistisches Verhalten des Entscheiders zu betrachten (vgl. Lipshitz 1993, S. 117). Darüber hinaus interpretiert die Image Theorie eine natürliche Informationsverarbeitungsgrenze, belegt wird diese durch die Tendenz des Entscheiders, bei steigender Komplexität des Entscheidungsproblems, zu intuitiven, nichtkompensatorischen Lösungsschemata überzugehen (vgl. ebd.). Rasmussen (1993) hingegen fokussiert mit seinem naturalistischen Entscheidungsmodell auf die kognitive Steuerung eines Entscheidungsproblems und stellt hierbei ähnlich zu Simon (1990) die Einflüsse der eigenen Erfahrung, wie bspw. erlernte Lösungsschema, die der persönlichen Ziele und die der Interaktion mit der Umwelt in den Mittelpunkt der Betrachtung.

Trotz dieser Vielzahl von Einflüssen, die durch die Forschungen des Naturalistic Decision Making Berücksichtigung finden, ist den verschiedenen Modellen gemein, dass sie zum einen eine klare Umwelt-Mensch-Beziehung und zum anderen keine vollständig-rationalistische Entscheidungsfindung unterstellen. Unglücklicherweise vereint keines der naturalistischen Modelle alle vorgestellten Einflüsse in adäquater Weise. Trotz dessen kann auf Basis dieser Ansätze gefolgert werden, dass die mithilfe der deskriptiven Forschung identifizierten Einflüsse der wissenschaftlichen Diskussion interessante Aspekte hinzufügen.

Diese erweiterte Einflussperspektive wird nun im Mittelpunkt der Betrachtung stehen. Im Folgenden werden Einflüsse vorgestellt, welche in der bisherigen Aufzählung nur sekundär beachtet wurden, allerdings objektiv einen erheblichen Wirkung auf den Entscheidungsprozess eines Menschen ausüben können. Begonnen wird in dieser Betrachtung mit dem Einfluss von *Motivation*.

So hebt beispielsweise Jungermann et al. (2005) bei der Betrachtung relevanter Einflussgrößen neben dem vorhanden Wissen, die vorliegende Motivation sowie die Wechselwirkung mit Emotionen heraus (vgl. ebd., S. 8). Hierbei ordnet er der Motivation eines Entscheiders eine Entscheidung herbeizuführen, die gleiche Relevanz zu, wie dem zur Lösung des Problems benötigtem Wissen. Jungermann et al. (2005) stellen somit den Willen eines Menschen eine Lösung zu finden, in den Mittelpunkt der Einflussgrößen und gibt damit auch einen ersten Ausblick auf die Bedeutung von Emotionen innerhalb eines Entscheidungsprozesses.

Der Einfluss von *Emotionen* stellt dabei ein bis heute schwierig zu greifendes Thema dar. So definiert Merten (2003) in einer, sowohl die physischen als auch psychologischen Komponenten umfassenden Betrachtung Emotionen als „Verhaltensweisen, die durch Reize oder besser Situationen ausgelöst werden, die für das Individuum an Bedeutung gewinnen, weil Ziele desselben betroffen sind. Damit einhergehen die Aktivierung von Handlungstendenzen, physiologischen Reaktionen, Ausdrucksverhalten und emotionales Erleben“ (ebd., S. 33f.). Wesentlich detaillierter und auf die einzelnen Wirkungsebenen spezifiziert, gliedern Kleinginna und Kleinginna (1981) aus einem Destillat von nahezu hundert Definitionsversuchen eine Emotion in die Komponenten einer affektierten Erfahrung, eines kognitive Prozesses, einer physiologische Anpassungen und einer hieraus resultierenden Verhaltensreaktion.³⁰ Für die vorliegende Arbeit ist allerdings das Verständnis von Musch und Klauer (2003) ausschlaggebend, welche eine Emotion als Informationsbestandteil innerhalb eines Problemlösungsprozesses begreifen, in welchem die Emotionen als Anpassungsverhalten an die situativen An-

³⁰ Für eine ausführliche Definition und Diskussion des Emotionsbegriffes siehe Kleinginna und Kleinginna (1981).

forderungen der Umwelt gesehen werden und essentielle Informationen darüber enthält, wie wir gegenüber unserer Umwelt eingestellt sind.

Roth (2007) unterstellt in dem Kontext emotional beeinflussten Entscheidungen ein klar gefühlsbetontes statt rational geprägtes Entscheidungsverhalten. Er unterscheidet hierbei zwei separate Typen: die rein affektiv-emotionalen Entscheidungen, sogenannte Bauchentscheidungen, welche ohne vorheriges Nachdenken getroffen werden können und eine Kombination von bewusst geleiteten Reflektierungsprozessen und affektiv-emotionalen Entscheidungen. Dabei wird die Entscheidung selbst weiterhin emotional-affektiv getroffen, allerdings unter Berücksichtigung der Alternativen und deren Folgen, welche die „beratende“ Ratio identifiziert hat (vgl. ebd., S. 197f.).

Ein anderes emotional geprägtes Entscheidungsverständnis beschreibt Radtke (1988) in Anlehnung an Thomae (1960). Radtke (1988) versteht eine Entscheidung als einen Konflikt, wodurch eine Entscheidungsfindung als eine spezielle Form der Konfliktbewältigung verstanden werden kann (vgl. ebd., S. 9). Hierbei werden Konflikte im Sinne von Entscheidungen als „das gleichzeitige Bestehen oder Anlaufen von mindestens zwei Verhaltenstendenzen“ (ebd., S. 39) angesehen. Radtke folgert, dass Entscheidungen Emotionen daher nicht nur einseitig provozieren, sondern es aufgrund dessen zu einer unmittelbaren wechselseitigen Beeinflussung von kognitiven und emotionalen Prozessen kommt (vgl. ebd., S. 65). Sie müssen daher als fester Bestandteil eines Entscheidungsprozesses betrachtet werden (vgl. Oerter 1983).

Ähnlich zu Musch und Klauer (2003) begreifen Jungermann et al. (2005) den Einfluss von Emotionen auf einen Entscheidungsprozesses als aktiven Informationsbestandteil. Insbesondere durch die innerhalb des Prozesses erlebten Emotionen erhält der Mensch nach Meinung Jungermanns et al. (2005) Informationen darüber, ob die spezifische Situation positiv oder negativ, förderlich oder schädlich für ihn ist, wodurch Emotionen als Informationsbestandteil bzw. Teil der Nutzenkalkulation in die Entscheidungsfindung aktiv einfließen (vgl. ebd., S. 59). Auch Stimmungen, die als ein Ausdruck von Emotionen begriffen werden, können in Entscheidungssituationen sowohl die Wahl der Entscheidungsstrategie, als auch die Bildung von Präferenzen und Nutzenfunktionen beeinflussen; insbesondere wirken sie sich auf Attributgewichtungen und Risikoeinstellungen aus (vgl. ebd., S. 299). Einen entsprechenden Einfluss auf die Risikoneigung und Wahrscheinlichkeitsbewertung konnten Wright und Bower (1992) nachweisen. Konkret begünstigen negative Emotionen in schwierigen Entscheidungssituationen (Trade-Offs) beispielsweise die Nutzung von nicht-kompensatorischen Entscheidungsregeln (vgl. Luce et al. 1999).

Roth (2007) vertritt hier einen radikaleren Ansatz, in welchem er Emotionen nicht nur als feste Einflussgröße innerhalb eines Entscheidungsprozesses sieht, sondern quasi als Katalysator, welcher die Einwirkung eines rationalen Arguments auf einen Entscheidungsprozess erst durch die hiermit verbundene Emotion ermöglicht (vgl. ebd., S. 197). Ferner sind demnach Entscheidungen nicht vergleichbar und folglich auch nicht rational abzuwägen. Sie können gemäß Roth (2007) nur auf intuitiver und somit emotionaler Basis verstanden und entschieden werden (vgl. ebd., S. 118). Dies bedeutet auch, dass nur solche Entscheidungen getroffen werden können, die in Übereinstimmung mit dem emotionalen Erfahrungsgedächtnis des Entscheiders stehen, er somit eine Entscheidung nur trifft, wenn er mit dieser „leben“ kann (vgl. ebd., S. 196f.).

Interessant ist, dass auch rationalistische Ansätze wie die ‚Disappointment Theory‘ (vgl. Bell 1985) oder ‚Regret Theory‘ (vgl. Loomes 1988) versuchen, den Einfluss von Emotionen auf den Entscheidungsprozess zu fassen. Allerdings erweitern diese das traditionelle Nutzen-Erwartungswert-Modell der ‚Rational Choice‘-Bewegung, um nicht näher detaillierte, quantifizierte, emotionale Nutzwerte und schaffen daher lediglich eine mathematische Integration des Phänomens.

Auf Basis dieses kurzen Überblicks der Sichtweisen und Meinungen zum Einfluss von Emotionen auf den menschlichen Entscheidungsprozess aus Sicht der Psychologie, kann festgehalten werden, dass eine Emotion nicht länger als Störfaktor oder Interferenz innerhalb eines Entscheidungsprozesses begriffen werden darf. Emotionen stellen einen festen Bestandteil unseres Lebens und unseres Entscheidungsverhaltens dar und sind somit nicht nur als Umweltfaktor in die Gleichung des Entscheidungsverständnisses zu integrieren, sondern als Teil des menschlichen Entscheidungsmechanismus zu begreifen. Infolgedessen werden Emotionen in der nachfolgenden Untersuchung nicht als Einfluss auf eine Gleichung, sondern als Bestandteil derselben begriffen und als Facette der individuellen Entscheidungsfindung betrachtet.

Nach diesem Exkurs wird sich nun auf Einflusskräfte umweltbedingter Faktoren und deren Wechselwirkung mit dem Entscheider (*Umwelt-Mensch-Beziehungen*) konzentriert. Ein klassisches Beispiel hierfür ist das von Tversky und Kahneman (1986) als Einfluss identifizierte „Framing“ (Rahmungseffekte). Hierbei führt die unterschiedliche Präsentation bzw. Aufbereitung des Entscheidungsproblems zu unterschiedlichen Wahrnehmungen und somit – trotz identischer Sachlagen – zu unterschiedlichen Entscheidungen. Shafir (1993) beispielweise geht bei diesem Phänomen davon aus, dass nicht die Komplexität des Entscheidungsproblems

bzw. dessen Präsentation zur beschriebenen Fehlbeurteilung führt, sondern die mit den Alternativen verbundene soziale Rechtfertigung der Wahl. Somit rückt diejenige Alternative in den Fokus, welche der Entscheider besser vor sich und anderen rechtfertigen kann (vgl. Lerner & Tetlock 1999). Diese Untersuchungen von Shafir (1993) oder Lerner und Tetlock (1999) machen deutlich, welchen enormen Einfluss die soziale Interaktion auf die Entscheidung eines Menschen hat. Womit an dieser Stelle auf das Einflussverhalten von Gruppenprozessen eingegangen werden müsste. Im Fokus dieser Forschungsarbeit steht allerdings der einzelne Entscheider; seine Interaktion mit anderen Menschen wird in diesem Kontext als zusätzliche Information behandelt, womit die komplexen Interaktionsprozesse einer Gruppe bzw. einer Gruppenentscheidung an dieser Stelle bewusst vernachlässigt werden.

Eine weitere Einflusskraft, welche aus der Mensch-Umwelt-Interaktion resultiert, ist der *Zeitdruck*, der sich während einer Entscheidungsfindung bilden kann.³¹ Hiermit im engen Zusammenhang steht der meist hierdurch hervorgerufene *Stress* oder *situative Druck*, dem sich ein Entscheider ausgesetzt sieht. Bereits das Modell von Janis und Mann (1977) postulierte den ‚Stress‘, aufgrund der Auseinandersetzung mit der Entscheidung entstehend, als Hauptquelle unterschiedlicher Entscheidungsverläufe. Das Stressniveau entscheidet wiederum über die Qualität der entscheidungsvorbereitenden kognitiven Prozesse und führt so – bei hohem Stress – zu Verhaltensänderungen. Beispielsweise werden Informationen nicht unvoreingenommen überprüft oder bestimmte Teilprozesse nur rudimentär bzw. gar nicht ausgeführt, wodurch es zu Neubewertungen oder Neugewichtungen einzelner Entscheidungsbestandteile und somit zu einer gänzlich unterschiedlichen Entscheidungsfindung kommt. Roth (2007) konnte nachweisen, dass Stress in einem Entscheidungsverlauf zu einer erhöhten Risikobereitschaft führt (vgl. ebd., S. 122). Klein (1993) konnte darüber hinaus bei der Modulation dieser Einflussgrößen einen signifikanten Unterschied in den resultierenden Prozessmodellen identifizieren. In der vorliegenden Untersuchung können Zeitdruck, Stress oder situativer Druck als Einflussgröße allerdings weitestgehend ausgeschlossen werden, da die zu analysierenden strategischen Entscheidungsprozesse für gewöhnlich lange geplant und unter immensen Aufwand vorbereitet werden.

Eine Erwähnung wert scheinen bei der Aufzählung psychologischer Einflussfaktoren allerdings auch die *autosuggestiven Einflüsse*. Das hierunter zu subsumierende, sprichwörtliche „Schönreden“ von Alternativen oder Entscheidungskonsequenzen – die sogenannte Selbstlüge – ist als eine erhebliche Einflusskraft anzusehen und in mehreren der vorgestellten Theorien im Ansatz wiederzufinden. So postuliert Simon (1990) die Bildung des ‚Satisficing-

³¹ Zur Vertiefung sei hier auf die Arbeiten von Kaplan et al. (1993) und Maule und Edland (1997) verwiesen.

Levels‘ auf Basis der gesammelten Erfahrungen. Reichen die gegebenen Alternativen nicht an das formulierte Satisficing-Level heran, kann gemäß Selten (2001) die Suche entweder fortgesetzt oder die Erwartungsschwelle herabgesetzt werden, wodurch ein „Schönreden“ der gegebenen Alternativen angenommen werden kann. Wie der Einfluss von autosuggestiven Prozessen im vorliegenden Forschungskontext bewertet werden muss, kann an dieser Stelle nicht abschließend erörtert werden. Diese sollten allerdings als Einflusskraft bei der Betrachtung menschlichen Entscheidungsverhaltens nicht unerwähnt bleiben.

Abschließend lässt sich festhalten, dass vielfältigste Einflüsse des menschlichen Entscheidungsverhaltens identifizierbar sind. Die hier angeführte Übersicht kann nur als grobe Darstellung mit selektivem Fokus auf den Forschungskontext verstanden werden und erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Als Ergebnis kann festgehalten werden, dass eben diese Vielzahl an Interkonnektivitäten und Einflusskräften die Analyse des menschlichen Entscheidungsverhaltens (auch im Fall einer strategischen Entscheidung) erheblich erschwert. Nur mithilfe klarer Abgrenzungen und zum Teil isolierten Betrachtungen spezifischer Phänomene kann eine solche Analyse durchgeführt werden. Aus diesem Grund werden im nun folgenden Resümee die für diese Untersuchung relevanten Erkenntnisse der letzten Abschnitte noch einmal kurz zusammengefasst, bevor sich den theoretischen Grundlagen einer Entscheidungsfindung aus Sicht der Strategischen Management-Forschung zugewandt wird.

2.2.4 Resümee

Die vergangenen Abschnitte verfolgten das Ziel einen Überblick der bisherigen Forschungsleistungen im Bereich der Entscheidungspsychologie zu erlangen, um auf dieser Grundlage die noch vorzustellenden Ergebnisse der Strategischen Management-Forschung zum Verlauf einer strategischen Entscheidung bewerten zu können. Hierbei wurde nach einer Abgrenzung einfacher und komplexer Entscheidungen, der Betrachtungsfokus auf verschiedene psychologische Modelle eines individualen Entscheidungsablaufes gelenkt, wobei die Überlegungen zur bereits vorgestellten ‚gebundenen Rationalität‘ und deren weiteren Entwicklungen in diesem Kontext noch einmal vertieft wurden.

Die hierbei erläuterten Prozessmodelle und Entscheidungsverläufe beziehen sich primär auf den Entscheidungsprozess eines einzelnen Akteurs und geben einen Eindruck der hier ablaufenden Mechanismen (bspw. Heuristiken, Informationswahrnehmung, -verarbeitung). Die zusätzliche Vertiefung der bereit in Abschnitt 2.1 vorgestellten theoretischen Basis einer gebundenen bzw. ökologischen Rationalität, begründet sich durch die hierin implementierte Beziehung der menschlichen Rationalität und der sie umgebenden Strukturen. Die Bedeutung dieser Beziehung wird im noch vorzustellenden Kontext einer strategischen Entscheidung (Abschnitt 2.3) erheblich an Bedeutung gewinnen. Allerdings kann hier bereits einleitend erwähnt werden, dass dieses integrative Verständnis der menschlichen Rationalität, bezüglich der sie umgebenden Umwelt, für die vorliegende Untersuchung von größter Relevanz ist, da eine strategische Entscheidung innerhalb einer komplexen (wirtschaftlichen) Organisation, ein vielschichtiges Zusammenspiel von Umweltmustern, eingebetteter Informationsbausteine und damit interagierenden Akteuren darstellt.

Die innerhalb einer strategischen Entscheidungsfindung gebundenen Akteure haben während dieses Prozesses vielfältige, individuelle Entscheidungen zu treffen, welche wiederum in den Gesamtprozess der strategischen Entscheidungsfindung einfließen und somit die Integration der individual-psychologischen Entscheidungsebene notwendig machen. Die hier zusammengetragenen psychologischen Ablaufmodelle (2.2.2) sowie deren Einflusskräfte (2.2.3) bilden daher die individual-psychologische Basis, welche bei der Betrachtung dieses Zusammenspiels von Akteur und Umwelt nicht aus den Augen verloren werden darf.

Als Fazit der vorangegangenen Abschnitte muss somit festgehalten werden, dass ein Mensch im Sinne der Argumentation von Todd und Gigerenzer (2000) keinen absolut-rationalistischen Entscheidungsprozess in seiner individualen Auseinandersetzung mit dem Entscheidungsproblem durchlaufen wird. Der Mensch als Entscheider wird sich immer von

teilweise bewussten Prozessen und Mechanismen, Emotionen und anderen schwierig zu quantifizierenden Einflussquellen „beeinflussen“³² lassen. Gemäß Roth (2007) kann somit nur rational abgewogen, nicht aber entschieden werden (vgl. ebd., S. 197).

Neben dieser „beeinflussten“ Sicht des menschlichen Verstandes, konnten noch weitere interne und externe Einflusskräfte identifiziert werden, welche die menschliche Entscheidungsfindung zu einem interaktiven Prozess zwischen dem Entscheider und seiner Umwelt deklarieren. Unabhängig dieser Vielzahl und den genauen Mechanismen einer solchen Beeinflussung, konnte herausgearbeitet werden, dass auf Basis der subjektiven Wahrnehmung der Welt (vgl. Brunswik 1955), eine Entscheidung immer auf einer solchen subjektiven Wahrnehmung des Akteurs basieren wird (vgl. Hammond et al. 1975).

Auch hierbei kann die gegebene Umwelt mit ihren dargebotenen Informationsstrukturen nicht als ‚Einflussgröße‘ klassifiziert werden, sondern muss als Bestandteil des menschlichen Entscheidungsprozesses verstanden werden (vgl. Gigerenzer/Brighton 2009). Dieses ‚integrative‘ Verständnis einer menschlichen Entscheidungsfindung stellt das Fundament der nachfolgenden Betrachtungen sowie der ökologischen Analyse des Kapitels 3 dar.

Im Folgenden wird sich daher der Strategischen Management-Forschung zu gewandt, die im Vergleich zur psychologischen Forschung nicht auf einzelne Entscheidungsmechanismen des Akteurs, sondern auf Entscheidungsmechanismen einer gesamten (wirtschaftlichen) Organisation fokussiert (vgl. Powell et al. 2011, S. 1370).

³² Gemäß der Argumentation von Abschnitt 2.2.3, wird der menschliche Entscheidungsprozess nicht „beeinflusst“ durch solche Faktoren. Solche „Einflüsse“ sind fester Bestandteil des menschlichen Entscheidungsprozesses und somit nicht als ‚Fremdkörper‘ zu betrachten.

2.3 Grundlagen einer strategische Entscheidungsfindung

Nach einer Betrachtung der für diese Forschungsarbeit wichtigsten psychologischen Theorieansätze wird sich nun entsprechenden ökonomischen Modellen zugewandt. Ziel ist es einen Überblick der bisherigen Forschung innerhalb des Strategischen Managements zum Verständnis und zur Erklärung einer Entscheidungsfindung von strategischem Ausmaß innerhalb einer wirtschaftlichen Großorganisation zu erhalten. Hierzu wird einleitend eine Abgrenzung dieser von ‚normalen‘ Entscheidungen durchgeführt (2.3.1), bevor ein Überblick möglicher Prozessmodelle solcher ‚strategischen‘ Entscheidungsfindungen (2.3.2) gegeben wird. Im Anschluss wird eine Darstellung möglicher Einflüsse solcher Entscheidungsprozesse (2.3.3) vorgestellt, bevor dieses Kapitel mit einer kurzen Zusammenfassung (2.3.4) der wichtigsten Erkenntnisse abschließt.

Begonnen wird mit der Unterscheidung von „normalen“ und „strategischen“ Entscheidungen, um das im Fokus stehende Forschungsobjekt der ‚strategischen Entscheidungsprozesse‘ besser abgrenzen zu können.

2.3.1 Normale und strategische Entscheidungen

Wie innerhalb der Rationalitätsdebatte in Abschnitt 2.1.1 bereits deutlich wurde, wird einer Entscheidung im Allgemeinen bzw. dem Entscheider ein rein rational kalkulierendes und Nutzen maximierendes Verhalten unterstellt. Entsprechend wurde über viele Jahrzehnte ein äquivalentes Verhalten einer strategischen Entscheidungsfindung attribuiert (vgl. hierzu Huff/Reger 1987). Die Arbeiten von Cyert und March (1963), sowie Mintzberg et al. (1976), insbesondere aber der von Lindblom (1959) verfasste Artikel „muddling through“, führten zu der systematischen Erkenntnis, dass strategische Entscheidungsprozesse sich eben nicht analytisch, akkurat und nutzenmaximierend rational vollziehen. Und trotz Forderungen wie beispielsweise von Levinthal (2011) formuliert, nicht von Gott-gleichen Entscheidern, sondern von sterblichen Akteuren in einem strategischen Entscheidungsprozess auszugehen oder aber Thaler und Sunstein (2008), den Entscheidungsträger als normales, menschliches Wesen mit fehlerhaften Ansichten und schlechter Selbstkontrolle, als Akteur einer strategischen Entscheidungsfindung zu akzeptieren, ist die Management-Forschung auch heute noch zu sehr von diesen ‚absolut-rationalen‘ Grundsätzen geprägt (vgl. Denrell et al. 2003).

Vor dem Hintergrund dieser hartnäckigen, rationalistischen Auffassung, stellt sich die (eigentliche) Frage, was eine ‚strategische‘ von einer ‚normalen‘ Entscheidung unterscheidet. Bei

einer Betrachtung dieses von der Managementforschung gekürten ‚Sondertyps‘ stellt sich allerdings heraus, dass es kein hinreichendes Merkmal in der Literatur gibt, welches diesen Entscheidungstyp von einer ‚normalen‘ (eventuell komplexen) Entscheidung auf psychologischer Ebene differenzieren könnte. Vielmehr bedienen sich die Forscher zu diesem Zweck einer attributgestützten Umschreibung, welche sich auf den Kontext und die Bedeutung einer solchen Entscheidung bezieht.

So ist eine der ersten und bekanntesten Definitionen einer strategischen Entscheidung von Mintzberg et al. (1976) formuliert worden, welche diese als „a specific commitment to action“ (ebd., S. 246) ansahen, wobei die Komponente „*strategic* simply means important, in terms of the actions taken, the resources committed, or the precedents set“ (ebd.). Dieses Verständnis erfuhr durch Hickson et al. (1986) und später durch Nutt (1998) eine Weiterentwicklung, wodurch „a strategic decision was defined as choice with important consequences and resource demands for the organisation“ (Nutt 1998, S. 198). Bhushan und Rai (2004) charakterisieren strategische Entscheidungen schließlich, basierend auf dem Gedankengang Mintzbergs, als eine Entscheidung, welche den Erfolg oder Misserfolg einer Unternehmung auf lange Sicht *kritisch* beeinflusst (vgl. ebd., S. 4).

Gänzlich anders klassifizierte hingegen Ansoff (1969) eine strategische Entscheidung, durch die Abgrenzung zu verschiedenen Entscheidungstypen innerhalb einer Unternehmung. Hiernach zeichnen sich strategische Entscheidungen insbesondere durch die Konstruktion von Zielprozessen sowie Langzeitplanungen und die unmittelbare Beteiligung des Topmanagements der Unternehmung aus. In diesem Zusammenhang erklärten Gore et al. (1993), dass eine zentrale Aufgabe der Organisationsstruktur das Separieren und Weiterleiten entsprechender Entscheidungen sei, wodurch Fragen von strategischer Bedeutung automatisch zu den Hauptverantwortlichen innerhalb dieser Strukturen wandern würden und sich somit von normalen Entscheidungen selbstständig abgrenzen (vgl. ebd., S. 3).

Auf die Eigenschaften einer solchen Entscheidung fokussiert, beschrieb Drucker (1967) strategische Entscheidungen als einzigartig in ihrem Aufkommen, als neuartige, komplexe Entscheidungsprobleme, welche durch unvollkommene Informationen und Unsicherheit charakterisiert sind und Kreativität sowie bewusstes Urteilen zur Auflösung benötigen. Einen stärkeren Kontextbezug integrierten Bhushan und Rai (2004) in ihr strategisches Entscheidungsverständnis, durch das „fitting the internal capabilities to the external environment by choosing the best among the possible alternatives“ (ebd., S. 5).

Es wird deutlich, dass strategische Entscheidungen auf Basis ihrer ‚Merkmale‘ eine Differenzierung von normalen Entscheidungen durch die kritische Bedeutung ihres Entscheidungsge-

genstandes für den gesamtunternehmerischen Kontext erfahren können. Trotz einer solchen rein Attribut gestützten Unterscheidung, ist diese perspektivische Trennung von normalen, zu strategischen Entscheidungen im vorliegenden Fall sinnvoll, um beispielsweise auf Basis der Arbeiten von Gore et al. (1993) einen Untersuchungsfokus setzen zu können oder dem Zusammenspiel von Organisationsstruktur und Entscheidungsfindung Rechnung zu tragen.

An dieser Stelle, wird im Rahmen einer genaueren Definition einer ‚strategischen Entscheidung‘³³, zusätzlich zu der Abgrenzung eines solchen Entscheidungstyps, kurz auf die Debatte um die ‚Bestandteile‘ einer strategischen Entscheidung eingegangen. Neben den von Gore et al. (1993) bereits benannten strukturellen Komponenten (Zielprozesse, Langzeitplanungen sowie das Topmanagement), erfuhr das Entscheidungsbild des strategischen Managements durch die Arbeit von Hambrick und Mason (1984) einen weiteren entscheidenden Impuls, indem die Autoren das bis dahin klassisch rationalistisch geprägte Bild um die Wirkungskomponente „Mensch“ erweiterten.

In ihrem Modell, welches als Reaktion auf die Thesen von Simon (1956) entwickelt wurde, berücksichtigten sie erstmals die von Simon beschriebene gebundene menschliche Wahrnehmung und übertrugen diese auf einen strategischen Entscheidungsprozess.³⁴ Hitt und Tyler (1991) entwickelten dieses Verständnis weiter und postulierten in Folge einen Einfluss durch die „managerial orientation created by needs, values, experiences, expectations and cognitions of the manager“ (ebd., S. 328). Die Betrachtung einer strategische Entscheidungsfindung wurde damit ‚menschlicher‘ und entfernte sich so ein Stück weit von dem vorherrschenden, mathematisch geprägten Rationalitätsanspruch.

Konkret folgerten Hitt und Tyler (1991), dass ein strategischer Entscheidungsprozess nur als das Resultat zweier Dimensionen, der objektiv gegebenen Situation und der individuellen Charakteristika der Entscheidungsträger einer Organisation, begriffen werden kann. Eine getrennte Betrachtung sei aufgrund der sowohl von Simon (1956), als auch von Hambrick und Mason (1984) beschriebenen Beziehung zwischen Mensch und Umwelt nicht möglich (vgl. Hitt/Tyler 1991, S. 328). Nutt (1993) konnte bei einer Analyse der wichtigsten Ansätze zu diesem Themengebiet überdies einen weiteren Konsens zum ‚Menschen‘ als Entscheidungsbestandteil und Merkmal einer strategischen Entscheidung feststellen (vgl. ebd., S. 227). Allerdings blieb der durch die Rational Choice Bewegung formulierte Anspruch einer ultimativ-logischen Entscheidungsfindung trotz dieses breiten Konsens und der definitorischen Integra-

³³ Vgl. zu der Entwicklung und Systematisierung des Strategiebegriffes im Allgemeinen sei an dieser Stelle auf die Arbeiten von Mintzberg (1990, S. 172) oder Welge & Al-Laham (1992, S. 166 ff.) verwiesen.

³⁴ Das Modell von Hambrick & Mason (1984) wird in Abschnitt 2.3.2 vorgestellt.

tion des ‚Menschen‘ in Ablauf und Struktur einer strategischen Entscheidungsfindung erhalten (vgl. Denrell et al. 2003).

Abschließend kann somit festgehalten werden, dass eine strategische Entscheidung eine besondere und im Kontext einer Organisation, relativ seltene Entscheidung beschreibt, welche deren Erfolg bzw. Misserfolg auf lange Sicht *kritisch* beeinflusst (vgl. Bhushan/Rai 2004, S. 4), sich durch die Konstruktion von Zielprozessen sowie Langzeitplanungen und die unmittelbare Beteiligung des Topmanagements der Unternehmung auszeichnet (vgl. Gore et al. 1993, S. 3) und im organisationalen Kontext gebundene Manager, mit hoher Datenunsicherheit und schlecht definierten Problemstellungen, mit unbekanntem sozialen und ökonomischen Konsequenzen konfrontiert (vgl. Powell et al. 2011, S. 1377).

Nach dieser ersten begrifflichen Abgrenzung einer strategischen Entscheidung, wird sich in den anschließenden Abschnitten mit den ökonomischen Prozessmodellen einer solchen Entscheidung (2.3.2) und deren Einflusskräfte (2.3.3) auseinandergesetzt.

2.3.2 Prozessmodelle einer strategischen Entscheidungsfindung

Wie bereits in der Diskussion des vorangegangenen Abschnittes deutlich wurde, sind strategische Entscheidungen das Resultat zweier Dimensionen: der objektiv gegebenen Situation und der individuellen Charakteristika der Entscheidungsträger (vgl. Hitt/Tyler 1991, S. 328).

Im Rahmen einer Analyse ist es somit nötig nicht nur die individualpsychologische Basis einer Entscheidungsfindung³⁵ zu betrachten, sondern auch die Umwelt bzw. die Situation in der eine solche Entscheidung stattfindet.³⁶ Im Fall einer strategischen Entscheidungsfindung innerhalb einer großen, komplexen (Wirtschafts-)Organisation muss neben den offensichtlichen Umweltstrukturen (bspw. Abteilungen, Hierarchien, Kompetenzen, Befugnisse, etc.), auch eine Struktur bedacht werden, die erst durch die Konfrontation mit der strategischen Entscheidung entsteht: Der von den Teilnehmern durchlaufene ‚Entscheidungsprozess‘.

Diese von der Management Forschung bereits detailliert erforschte Prozessstruktur wird in den folgenden Abschnitten genauer beleuchtet und als Form der Entscheidungsfindung innerhalb einer komplexen (Wirtschafts-)Organisation vorgestellt. Hierzu werden zunächst die gängigsten Modelle zum Ablauf eines strategischen Entscheidungsprozesses beschrieben (2.3.2.1), bevor ein für diese Untersuchung geeignetes Theoriekonstrukt detailliert analysiert wird (2.3.2.2). Abschließend werden die erläuterten Prozessstrukturen und die hierfür von der Strategischen Managementforschung entwickelten theoretischen Modelle noch einmal kritisch beleuchtet (2.3.2.3). In Verbindung mit dem Anschlusskapitel 2.3.3 wird so eine valide Grundlage der im dritten Kapitel durchgeführten ‚ökologischen Analyse‘ gebildet.

2.3.2.1 Ein Modellüberblick

Der Beginn des Strategischen Managements als eigenständige Forschungsrichtung wird auf die Mitte der 60er Jahre des vergangenen Jahrhunderts datiert, als mit den Arbeiten von Newman (1951) und Ansoff (1969) die Planung und Strukturierung der längerfristigen Maßnahmen zum Unternehmenserfolg zunehmend in den Fokus der wirtschaftlichen und wissenschaftlichen Betrachtung traten. Hierbei ist das Strategische Management eine Reaktion auf die stärker werdenden ökonomischen Dynamiken, welche mit der zunehmenden Wirtschaftsentwicklung der Nachkriegszeit erheblichen Einfluss auf die Unternehmen auszuüben begann.

³⁵ Vgl. hierzu die Ausführungen des Abschnittes 2.2.

³⁶ Eine entsprechende Integration der Umwelt in die Betrachtung einer Entscheidung wurde bereits von Simon (1955), Gigerenzer & Goldstein (1996), Gigerenzer et al. (1999) und Gigerenzer & Brighton (2009) sowie von ökonomischer Seite Hambrick & Mason (1984), Porac & Thomas (1989), Sharfman & Dean (1998) oder Hough & White (2003) gefordert.

Das Strategische Management stellt nach Welge und Al-Laham (2008) somit die hier notwendige Weiterentwicklung von langfristigen Unternehmensplanungen, über eine Strategische Planung hin zu einem Managementkonzept dar, welches inzwischen als Managementprinzip Eingang in Wissenschaft und Praxis gefunden hat (vgl. ebd., S. 11ff.).

Die Forschungsarbeiten der Strategischen Managementlehre unterscheiden dabei mehrere grundsätzliche Richtungen im Umgang mit dem Phänomen der strategischen Entscheidungsfindung. So klassifizieren Smith und Winterfeldt (2004) bei einer Übersicht der wissenschaftlichen Arbeiten der vergangenen 50 Jahre drei Perspektiven der Entscheidungsforschung im strategischen Kontext. Die *normative* Perspektive, welche die Verständnisgrundlage der Rational Choice Theorie sowie normativer Ansätze umfasst. Die *deskriptive* Perspektive, welche unbeachtet eines rationalistischen Grundverständnisses versucht, das reale Verhalten von Entscheidern zu beschreiben und gegebenenfalls auch mit mathematisch-statistischen Verfahren zu fassen. Die dritte, *präskriptive* Perspektive integriert schließlich all jene Modellansätze, die sich mit der nicht-mathematischen Analyse von Entscheidungen, zum Beispiel in Form von Mustererkennung oder Systematisierungen befassen. Als Fazit ihrer Analyse unterstellen Smith und Winterfeldt (2004) allen modernen Entscheidungsforschungen einen im Grunde präskriptiven Forschungsansatz, welcher mitunter auf normativen und deskriptiven Erkenntnissen beruht (vgl. ebd., S. 561f.).

Welge und Al-Laham (2008) hingegen unterscheiden ganzheitlich vier Hauptströmungen: als erstes die Forschungsarbeiten die sich mit der gebundenen Rationalität auseinandersetzen. An zweiter Stelle kommen diejenigen Ansätze, welche sich mit der formalen Struktur von Entscheidungsprozessen befassen. Die dritte Forschungsströmung umfasst solche Arbeiten, die einen typologisch-deskriptiven Ansatz verfolgen und an vierter Stelle solche, die auf die Kontingenz von Prozessverläufen fokussiert sind (vgl. ebd., S. 170f.). In der Summe der Unterscheidungsmöglichkeiten wird deutlich, dass die Perspektiven auf die Entscheidungsforschung innerhalb des Strategischen Managements vielfältig und in ihrer Trennschärfe sehr unterschiedlich sind.

Greifbarer für eine erste Unterscheidung der verschiedenen Verständnisweisen eines Entscheidungsprozesses in der Strategischen Managementforschung ist die Unterscheidung von Eisenhardt und Zbaracki (1992). Grundsätzlich unterscheiden die Autoren hier in *rationale und gebunden rationale* Ansätze, *politische bzw. machtorientierte* Modelle und die „garbage can“-Verfahren zur Beschreibung eines Entscheidungsprozesses (vgl. ebd., S. 17).

Diese Untergliederung ermöglicht nicht nur eine Aufschlüsselung der Modelle nach individuellen Verfahrensweisen, sondern insbesondere eine Klassifikation der Entscheidungsmodelle anhand der verschiedenen Ebenen einer Organisation. So zielen die von Eisenhardt und Zbaracki (1992) klassifizierten ‚rationalen und gebunden rationalen Ansätze‘ primär auf die Entscheidungsfindungsverfahren des Individuums ab, während die ‚politischen bzw. machtorientierten Modelle‘ die gruppendynamischen Prozesse innerhalb einer Entscheidungsfindung im Blickfeld haben. Schlussendlich versuchen die ‚garbage can‘-Verfahren einen Entscheidungsprozess in der Dimension der Gesamtunternehmung zu fassen.

Im Folgenden wird diese Untergliederung von Eisenhardt und Zbaracki (1992) als grobe Richtschnur bei der Vorstellung von verschiedenen theoretischen Ansätzen dienen. Diese Darstellung erhebt hierbei keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Ziel ist es die im vorliegenden Forschungskontext relevantesten Entscheidungsmodelle anzureißen.³⁷

Begonnen wird hier mit den *rationalen und gebunden rationalen Entscheidungsmodellen*. Nach Eisenhardt und Zbaracki (1992) gehen diese auf die Bestrebung des Menschen zurück, in seinem alltäglichen Handeln einen ‚Sinn‘ und somit ein ‚Muster‘ erkennen zu wollen (vgl. ebd., S. 18). Die hier kategorisierten Modelle haben daher (zumeist) das Ziel, eine verallgemeinerbare Struktur in einen individuellen und einzigartigen Prozess einer Entscheidungsfindung zu identifizieren.

Eines der einflussreichsten und bis heute meist genutzten Strukturierungsverfahren, welches aufgrund seines Gliederungsansatzes³⁸ primär zu den rationalen und gebunden rationalen Ansätzen (und damit theoretisch auch zu den Entscheidungsfindungsverfahren eines Individuums) gezählt werden kann, ist der Ansatz von Mintzberg, Raisinghani und Théorêt aus dem Jahr 1976.

Hierin untergliedern die Autoren eine strategische Entscheidungsfindung in drei grundlegende Phasen: Identifikation, Entwicklung und Selektion; wobei sich jede einzelne wiederum in mitunter wiederholende Abläufe aufspaltet (vgl. Abbildung 3). Interessant hierbei ist, dass durch diese Wiederholung (Loops) von Phasen und Routinen der Entscheidungsprozess nach Mintzberg et al. (1976) erst geformt wird und damit Flexibilität und Tiefe erhält (vgl. ebd., S. 252). Das Modell von Mintzberg et al. (1976) erfreut sich bis heute einer großer Beliebtheit, da die Form der Abstraktion und Beschreibung eines Entscheidungsverlaufs, durch seine dy-

³⁷ Für eine umfassendere Auslistung und Gliederung der Entscheidungsmodelle der Strategischen Managementforschung sei auf Powell et al. (2011) verwiesen.

³⁸ Mintzberg et al. (1976) gehen von einem gebunden rationalen Akteur innerhalb eines solchen Entscheidungsprozesses aus, worauf in Abschnitt 2.3.2.2 genauer eingegangen wird.

namische Erklärungsweise ein einfaches Abbilden und analysieren solcher Prozesse ermöglicht.

Der Kern dieser Flexibilität ist hierbei die praktikable Vereinigung von organisationalen, prozessualen und individualen Entscheidungsbestandteilen in einem Ablaufschema,³⁹ aufgrund dessen das von Mintzberg et al. (1976) entworfene Strukturierungsschema in der Untergliederung von Eisenhardt und Zbaracki (1992) eine Sonderrolle einnimmt. Darüber hinaus bietet das von Mintzberg et al. (1976) beschriebene Verständnis eine fundierte Basis für vielfältige Erweiterungen und Entwicklungen.⁴⁰ Insbesondere für die prozessorientierte Entscheidungsforschung des Strategischen Managements ist die Arbeit von Mintzberg et al. (1976) daher bis heute ein essentieller Bestandteil des Theoriefundamentes.

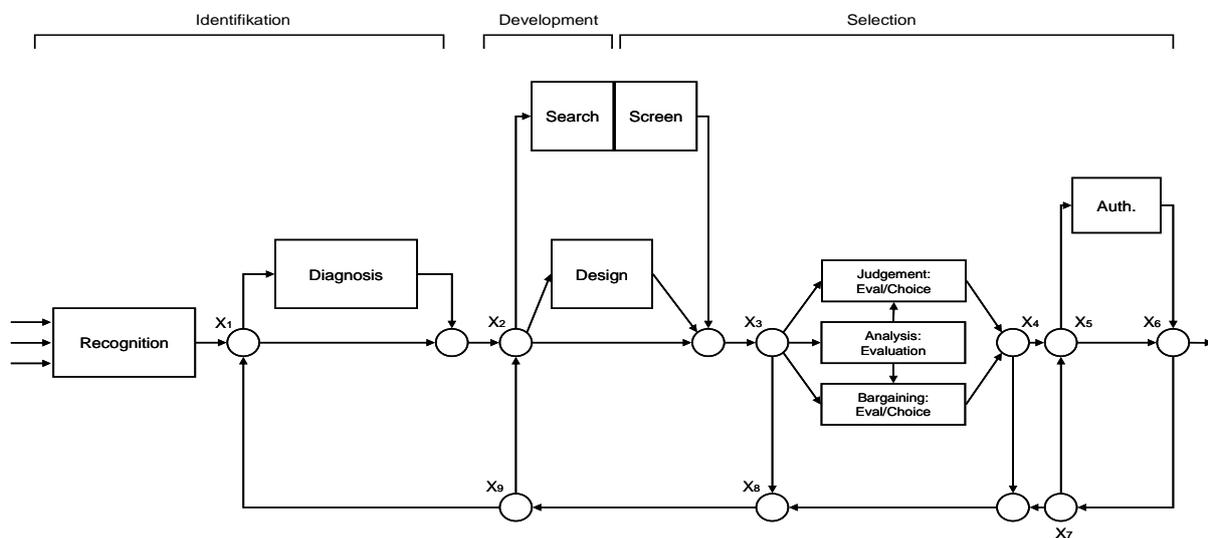


Abb. 3: Entscheidungsprozess nach Mintzberg et al. (1976, S. 266)

Interessant für die vorliegende Forschungsarbeit ist auch der Ansatz von Hambrick und Mason (1984), welche zu den ersten Autoren gehörten, die den Ansatz der Bounded Rationality von Simon (1956) in der Managementforschung aufgriffen und damit gemäß der Gliederung von Eisenhardt und Zbaracki (1992) auch zu den rationalen bzw. gebunden rationalen Entscheidungsmodellen gezählt werden kann.

Grundannahme hierbei ist, dass „[t]he decision maker brings a cognitive base and values to a decision, which create a screen between the situation and his/her eventual perception of it“ (ebd., S. 195). Die Entscheidungsfindung ist folglich durch die Wahrnehmung der Entschei-

³⁹ Dieser Anspruch leitet sich maßgeblich durch die Untersuchungsgegenstände von Mintzberg et al. (1976) ab, welche in einem Zeitraum von 5 Jahren, 25 strategische Entscheidungsprozesse jeweils 3 bis 6 Monate begleitet haben, wobei jeweils die Entscheidungsfindung der Gesamtorganisation im Fokus des Interesses stand (vgl. ebd., S. 248). Eine detaillierte Auseinandersetzung mit dieser Sonderrolle erfolgt in Abschnitt 2.3.2.2.

⁴⁰ Beispiele hierfür sind die Arbeiten von Nutt (1984) oder Hickson et al. (1986).

ungssituation bedingt, womit Hambrick und Mason die Grundidee von Brunswik (1955) bzw. Hammond et al. (1975) erstmals mittelbar in die strategische Entscheidungsfindung überführen.

Hierbei konstruieren die individuellen Werte und Erfahrungen eine kognitive Basis, welche die Wahrnehmung der Entscheidungssituation entsprechend eines selektiven Filters beeinflusst. In den hierauf aufbauenden Phasen wird diese ‚selektierte Realität‘ durch Aufmerksamkeitsprozesse bzw. die individuelle Interpretation des Entscheiders weiter eingeschränkt, bis ein für den Entscheider konsistentes, subjektives Bild der Situation entsteht, auf dessen Grundlage der Entscheider in Wechselwirkung mit persönlichen Werten und Erfahrungen eine Entscheidung formuliert (vgl. ebd., S. 195) (vgl. hierzu Abbildung 4).

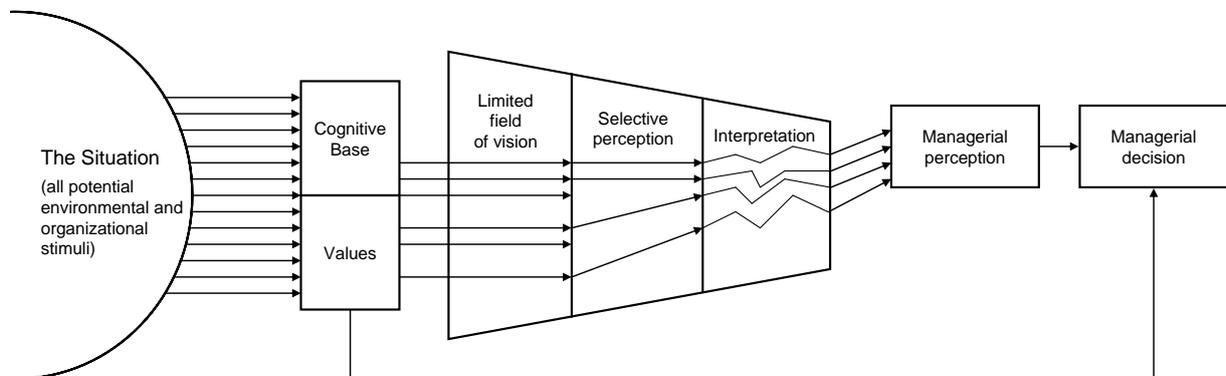


Abb. 4: Strategic choice under conditions of bounded rationality; aus Hambrick/Manson (1984, S. 195)

Hambrick und Mason (1984) begreifen damit die Wahrnehmung der Entscheidungssituation als die Kerngröße im Kontext einer strategischen Entscheidungsfindung. Hierbei vernachlässigen sie allerdings weitestgehend die Einflusskräfte anderer Situationsmerkmale, womit eine vollständige Implementation der ‚gebundenen Rationalität‘ in das Verständnis eines strategischen Entscheidungsprozess nicht gelang. Trotz dessen stellt diese Arbeit einen elementaren Erkenntnisfortschritt für die Strategische Managementforschung dar.

Dieser erste Überblick von zumeist phasenorientierten, rationalen bzw. gebunden rationalen Entscheidungsmodellen verdeutlicht, dass eine Vielzahl von differierenden Ideen und Ansätzen zum Ablauf einer strategischen Entscheidung in der Literatur zu finden sind. Eine Übersicht der wichtigsten phasenorientierten Ablaufmodelle einer strategischen Entscheidungsfindung geben Gore et al. (1993) (siehe Abbildung 5). Diese Analyse von phasenorientierten Ablaufmodellen fungiert für Gore et al. (1993) als definitorischer Grundstein eines *Meta-*

*plans*⁴¹ strategischen Entscheidens, welcher einen (theoretisch) umfassenden Entscheidungs-
verlauf auf Basis der gesammelten Werke beschreibt und im Folgenden noch detaillierter un-
tersucht wird (siehe Abbildung 6).

Autoren	Phasen des Entscheidungsprozesses								
	Set objectives	Need for a decision (problem recognition)	Problem definition	Information gathering (search)	Develop alternatives (diagnosis)	Evaluate alternatives	Choice	Implement	Monitor (follow-up)
Simon (1960)		●			●		●		
Schrenk (1969)		●			●		●		
Witte (1972)				●	●	●	●		
Mintzberg et al. (1976)		●	●	●	●	●	●		●
Gordon/ Pressman (1978)	●		●		●		●		●
Gilligan et al. (1983)	●			●			●	●	●
Harrison (1987)	●			●			●	●	●
Bridge (1989)	●		●		●		●		
Hill (1989)		●			●		●	●	
Nutt (1993)	●	●		●	●	●	●	●	
Bazerman (2002)			●	●	●	●	●		
Bhushan/Rai (2004)	●	●		●	●	●	●		

Abb. 5: Phasen des Entscheidungsprozesses; Erweiterte und Angepasste Darstellung in Anlehnung an
Gore et al. (1993, S. 10)

Dieser in Abbildung 6 dargestellte Metaplan stellt die abstrakte Vereinigung aller bis dato formulierten theoretischen Entscheidungsphasen dar (vgl. Abbildung 5). Der von Gore et al. (1993) katalysierte ‚Metaplan‘ beschreibt somit alle Facetten eines strategischen Entscheidungsprozesses aus phasenorientierter Sicht. Aus dieser Übersicht wird gleichzeitig deutlich, dass keines der aufgeführten Modelle eine derart präzise Definition eines Entscheidungsprozesses bietet wie dieses Metamodell von Gore et al. (1993).

Allerdings müssen in Anbetracht dieser ungewöhnlich hohen Präzision und Trennschäfte des Metaplans auch kritische Fragen aufgeworfen werden. So ist beispielsweise der Realitätsbezug eines solchen feingegliederten, stark abstrahierten Phasenmodells in Frage zu stellen. Insbesondere aufgrund der Unübersichtlichkeit und Komplexität der Realität, wird ein solcher, wie von Gore et al. (1993) unterstellter, Entscheidungsprozess nur selten zu beobachten sein. Dennoch stellt der ‚Metaplan‘ von Gore et al. (1993) den bis heute detailliertesten Überblick

⁴¹ Der Begriff des Metaplans (als Synonyme werden in dieser Arbeit auch Metaprozess, Metakonstrukt, Metastruktur verwendet) wird in der vorliegenden Arbeit eine zentrale Rolle spielen. Aus diesem Grund wird dieser Begriff auf den folgenden Seiten inhaltlich hergeleitet, bevor er in Kapitel 3 in seinem Verständnis für die vorliegende Arbeit eindeutig definiert wird.

einer strategischen Entscheidungsfindung aus phasenorientierter Sicht dar und ist in seiner theoretischen Grundaussage für die Strategische Managementforschung essentiell.

Diese kurze Übersicht der rationalen bzw. gebunden rationalen Ansätze gemäß Eisenhardt und Zbaracki (1992) verdeutlicht, dass die Strategische Managementforschung verschiedenste Forschungsergebnisse zum Einfluss der Unternehmensperformance (vgl. Fredrickson/Mitchell 1984 oder Papadakis 1998), der Geschwindigkeit (vgl. Eisenhardt 1989 oder Dean/Sharfman 1996) oder der Qualität (vgl. Hough/White 2003 oder Miller al. 2004) auf eine strategische Entscheidungsfindung erarbeitet hat. Allerdings stellten nur wenige Arbeiten einen Bezug zwischen der menschlichen (gebundenen) Rationalität und dem organisationalen Entscheidungsverlauf (im Sinne von Gore et al. (1993): dem Metaplan) her (vgl. hierzu Elbanna/Child 2007, S. 562).

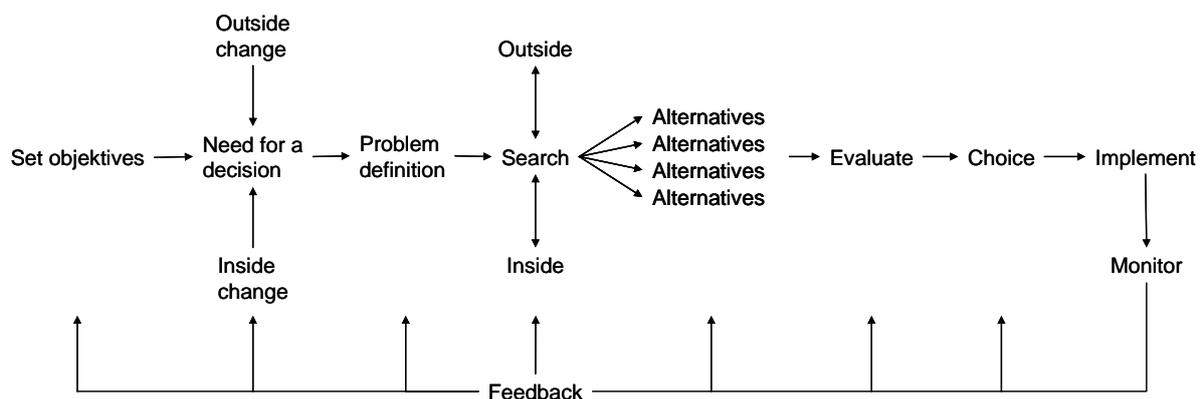


Abb. 6: A decision process; aus Gore et al. (1993, S. 11)

In ihrer Kategorie der *politischen bzw. machtorientierten Modelle* gliedern Eisenhardt und Zbaracki (1992) diejenigen Entscheidungsmodelle des Strategischen Managements ein, welche konfliktbasiert sind und eine Entscheidung als das Ergebnis von zwischenmenschlichen Prozessen begreifen (vgl. ebd., S. 22f.). „While the boundedly rational model was a reaction to cognitive assumptions about individuals, the political model was a reaction to social assumptions about groups” (ebd., S. 23).

Einer der stärksten Verfechter dieser Sichtweise ist die als ‚Carnegie School‘⁴² im Strategischen Management bekannten Forschungsströmung. Hier wird der Entscheidungsprozess als ein politisches Spiel verstanden, welches durch Koalitionsbildung, Handeln und Konfliktbeschreibungen einen strategischen Entscheidungsprozess innerhalb einer organisationalen

⁴² vgl. hierzu Lawrence & Lorsch (1967); Bower (1970); Miles & Snow (1978); Bromiley (2005); Argote & Greve (2007).

Struktur zu beschreiben versucht. Die soziale Interaktion der Akteure tritt somit in den Vordergrund der Entscheidungsforschung, um den Einfluss von Gruppenprozessen und hiermit verbundenen Machtinteressen auf die strategische Entscheidungsfindung zu verstehen.

Grundstein dieses Perspektivwechsels war die von March (1962) durchgeführte Überführung von politisch orientierten Theorien in das Strategische Management. Kernelement ist hierbei die Erkenntnis, dass eine Organisation als politisches Gebilde begreifbar ist. Die Gesamtheit der Individuen einer Organisation würden demnach einem (einzelnen) übergeordneten Ziel zustreben. Überträgt man diesen Gedanken auf eine strategische Entscheidungsfindung würde der initiale Konflikt folglich aus den unterschiedlichen und vielfältigen Möglichkeiten erwachsen, die den Individuen zu Erreichung dieses übergeordneten Zieles zur Verfügung stehen.⁴³

Im Vordergrund dieser Theoriebewegung steht damit das individuelle bzw. gruppenspezifische, politische Verhalten der Entscheidungsverantwortlichen im Kontext einer strategischen Entscheidungsfindung. Nach Eisenhardt und Zbaracki (1992) setzt sich ein strategischer Entscheidungsprozess daher aus (1) einer Gruppe von Entscheidern mit differenziellen Grundhaltungen zum Entscheidungskontext, (2) einem Entscheidungsprozess, in welchem der mächtigste Teilnehmer für gewöhnlich bekommt, was er will und (3) der Anwendung von politischen Taktiken und Verhaltensweisen innerhalb der Gruppe zusammen (vgl. ebd., S. 27).⁴⁴

Aufgrund der Dynamik und Komplexität der hierbei stattfindenden Interaktionen konnte bisher kein umfassender, verallgemeinerungsfähiger Ablauf einer strategischen Entscheidungsfindung aus Sicht der politisch orientierten Ansätze herausgearbeitet werden. Nichtsdestotrotz stellen die politischen bzw. machtorientierten Entscheidungsmodelle, insbesondere im Kontext von Gruppenentscheidungen bzw. interpersonellen Interessenkonflikten, einen wichtigen Baustein zum Verständnis von strategischen Entscheidungen und Entscheidungssituationen in komplexen Organisationen dar. „There is no top decision which does not call for both the know-how to deal with complexity of problems and the ‚know-who‘ to deal with the politicality of interests” (Hickson et al. 1986, S. 250).

Die ‚garbage can‘-Verfahren stellen, wie eingangs beschrieben, den Versuch dar, Entscheidungsprozesse in der Dimension der Gesamtunternehmung zu begreifen, wobei diese in ihrem Grundgedanken auf die Arbeiten von Cohen, March und Olsen (1972) zurückzuführen sind.

⁴³ Darüber hinaus müsste die individuellen Position im Unternehmen sowie die persönliche Einstellung im Hinblick auf Werte, Erwartungen und Ereignisse innerhalb des Unternehmens kalkuliert werden (vgl. Eisenhardt und Zbaracki 1992, S. 23).

⁴⁴ Vgl. hierzu auch Quinn (1980), Dean & Sharfman (1993) sowie Eisenhardt & Bourgeois (1995).

„The model was largely a reaction to rational and political models of choice which Cohen and colleagues believed lacked sufficient sensitivity to decision making in a complex, unstable, ambiguous world” (Eisenhardt/Zbaracki 1992, S. 27). Kerngedanke ist, dass Entscheidungen nicht länger als Resultat von beschränkt rationalen Entscheidern oder der Macht einer Koalition begriffen werden, sondern als das Ergebnis von zufällig zusammentreffenden Ereignisströmen (vgl. ebd., S. 28).

Grundstein dieser Theorie ist die Vieldeutigkeit und Ungenauigkeit, welche in Anbetracht der unterschiedlichen Akteure und Variablen in einem komplexen System (quasi automatisch) entsteht. Diese Ungenauigkeit des Entscheidungskomplexes drückt sich gemäß Cohen et al. (1972) erstens in schlecht definierten bzw. schwer zu bestimmenden Präferenzen der Entscheidungsträger, zweitens durch das zumeist bruchstückhafte Verständnis der Entscheider gegenüber dem Entscheidungsgegenstand und seinen Konsequenzen aus und drittens potenziert sich die beschriebene Ungenauigkeit bzw. Mehrdeutigkeit durch die unsystematische Teilnahme von Entscheidern und Experten an dem Entscheidungsprozess.

Demzufolge setzt sich eine Entscheidung im ‚garbage can‘-Verständnis aus vier Hauptströmungen zusammen: (i) den Möglichkeiten und Gelegenheiten, die nach einer Entscheidung verlangen, (ii) den Lösungen bzw. Antworten, die nach einem Problem suchen, (iii) den Teilnehmern mit beschränkten Ressourcen (insbesondere Zeit), welche Aufmerksamkeit in den Entscheidungsprozess investieren (müssen) und (iv) den intrinsischen und extrinsischen Problemen und Zwängen der Organisation (vgl. Eisenhardt/Zbaracki 1992, S. 27). In der Summe basieren strategische Entscheidungen demnach nicht mehr auf einem mehr oder weniger strukturierten Ablaufschema, sondern auf dem zeitlich glücklichen Zusammentreffen dieser vier Strömungen, wodurch dann eine Entscheidung ausgelöst bzw. erreicht wird.

Hierzu konträr postulieren Levitt und Nass (1989) das Erreichen einer Entscheidung gemäß der ‚garbage can‘-Perspektive durch einen konkreten institutionellen Mechanismus, welcher unabhängig vom Verlauf bzw. den Entwicklungen der Strömungen oder der Einigung der Teilnehmer zu einem systemspezifischen Zeitpunkt eine Entscheidung erzwingt.

Abschließend kann somit festgehalten werden, dass die beschriebene ‚Strukturlosigkeit‘ der ‚garbage can‘-Verfahren eine systematische Untersuchung erschweren und die bisherigen Forschungen dieser Sicht von strategischen Entscheidungsprozesse relativiert. Unzweifelhaft bleibt die Erkenntnis, dass ein solcher Entscheidungsprozess auf organisationaler Ebene ein Höchstmaß an Komplexität aufweist und daher nur schwer eine (gemäß ‚garbage-can‘) verallgemeinerbare Strukturierung der vielfältigen Abläufe und Interaktionen erkennen lässt. Hickson et al. (1986) weisen in diesem Zusammenhang allerdings ausdrücklich darauf hin,

dass es bei der Untersuchung von strategischen Entscheidungsprozessen nicht das Ziel sein kann, die Unternehmung ganzheitlich zu analysieren. Im Fokus muss vielmehr der einzelne Entscheider stehen, auf den während seiner individuellen Entscheidungsfindung die gesamte Organisation einwirkt (vgl. ebd., S. 249).

Auf den vorliegenden Forschungsfokus bezogen stellen die Modelle des ‚garbage can‘ somit lediglich eine Form der globalen Betrachtung dar, welche die Entscheidungsfindung in Relation aller wirkenden Einflusskräfte auf einer makroskopischen Ebene zu reflektieren versucht.

Die anhand von Eisenhardt und Zbaracki (1992) gegliederte Übersicht der für diese Forschungsarbeit relevantesten Entscheidungsprozessmodelle der Strategischen Managementforschung verdeutlicht, dass unterschiedlichste Perspektiven zum Verständnis eines strategischen Entscheidungsprozesses innerhalb komplexer (Wirtschafts-)Organisationen entwickelt wurden.

Für die vorliegende Arbeit ist jedoch maßgeblich, dass jenseits ihrer perspektivischen Trennung zwischen individueller, gruppenorientierter und unternehmensweiter Entscheidungsfindung, die vorgestellten Verständnisweisen eines strategischen Entscheidungsprozesses eine erste Abgrenzung des hier relevanten Untersuchungsgegenstandes ermöglichen.

So muss zum einen anerkannt werden, dass die ‚garbage can‘-Ansätze die Möglichkeiten des Individuums eine Entscheidungsfindung zu lenken bzw. herbeizuführen, aufgrund ihrer konzeptionellen Grundannahmen, fast vollständig ignorieren (vgl. Eisenhardt/Zbaracki 1992, S. 33). Zum anderen muss festgehalten werden, dass die politischen bzw. machtorientierten Ansätze die Entscheider zu kognitiven ‚Superhelden‘ erklären. Diese Superhelden können jede Präferenz und jeden hieraus resultierenden Nutzen, eines jeden Teilnehmers im Moment der Entscheidung und in Zukunft kalkulieren und so perfekte Entscheidungen innerhalb von Gruppen erreichen (vgl. ebd.).

Abschließend bleibt daher unabhängig der geäußerten Kritikpunkte festzuhalten, dass in Anbetracht des hier fokussierten Untersuchungsgegenstandes, die nachfolgende Analyse konzeptionell auf die (gemäß Eisenhardt & Zbaracki 1992) ‚rationalen bzw. beschränkt rationalen‘ Entscheidungsmodelle gestützt werden sollte.

Um die für eine entsprechende Analyse notwendige Vertiefung eines solchen Entscheidungsverständnisses (aus Sicht des Strategischen Managements) zu gewährleisten wird im Folgenden eines dieser Entscheidungsmodelle detailliert vorgestellt.

2.3.2.2 Das Gedankenkonstrukt von Mintzberg, Raisinghani und Théorêt

Basierend auf den Ausführungen der vorangegangenen Modellübersicht, ist das Ziel dieses Abschnittes den von der Strategischen Managementforschung postulierten Entscheidungsprozess einer strategischen Entscheidung detailliert zu beleuchten. Das hierbei angestrebte (theoretische) Verständnis der organisationalen Abläufe einer solchen strategischen Entscheidung ist für die weitere Analyse der psychologischen Bindung der Akteure innerhalb dieser Entscheidungsfindungsprozesse essentiell.⁴⁵

Gemäß der bereits im Rahmen des Theorienüberblicks (Abschnitt 2.3.2.2) vorgenommenen grundsätzlichen Perspektivauswahl, kommen für diese Vertiefung lediglich solche Modelle in Frage, die eine (gemäß Eisenhardt & Zbaracki 1992) ‚rationalen bzw. beschränkt rationalen‘ Sicht der organisationalen Entscheidungsfindung zugrunde legen. Demnach sind hier genauer zu betrachten die Modelle von Mintzberg et al. (1976) sowie Hambrick und Mason (1984). Der Ansatz von Gore et al. (1993) scheidet durch seine Konzeption als abstrakte Weiterentwicklung phasenorientierter Modelle aus. Dieser hat in seinem Grundtenor vielmehr einen strukturierend-objektivierenden, als einen integrierenden Erklärungsanspruch.

Die Modelle von Mintzberg et al. (1976) und Hambrick und Mason (1984) beschreiben beide einen phasenbasierten Entscheidungsverlauf, der sowohl für die organisationale als auch die individuelle Entscheidungsfindung während einer solchen strategischen Entscheidung herangezogen werden kann. Hierbei werden sowohl interne, als auch externe Einflüsse berücksichtigt sowie eine Integration von individual-psychologischen Verfahrensweisen ermöglicht.

Der maßgebliche Unterschied zwischen diesen Modellen ist allerdings in der Integration der gebundenen Rationalität als ‚Filter‘ zwischen Umwelt und deren subjektiven Wahrnehmung zu finden. Obwohl in der vorliegenden Forschungsarbeit auf eine Beeinflussung eben solcher psychologischen Mechanismen eingegangen wird, besteht die entscheidende Schwäche des Konstrukts von Hambrick und Masons (1984), in der weitest gehenden Vernachlässigung des prozessualen bzw. organisationalen Bestandteils einer solchen strategischen Entscheidungsfindung. Die Arbeit von Hambrick und Mason (1984) ist daher als überaus wertvoll für die Forschung des Strategischen Managements zu erachten, dennoch bildet dieser Ansatz nur einen Teil – den der eingeschränkten Wahrnehmungsprozesse – innerhalb einer strategischen Entscheidungsfindung ab.

⁴⁵ Einen Eindruck von einem strategischen Entscheidungsprozess in der wirtschaftlichen Praxis, kann im vierten Kapitel, im Rahmen der Fallstudienanalyse (Abschnitt 4.1), gewonnen werden.

Zur Erklärung bzw. Vertiefung einer solchen strategischen Entscheidung innerhalb von organisationalen Strukturen wird daher das Modell von Mintzberg et al. (1976) herangezogen und im Folgenden als Exempel eingehend erläutert.

In diesem Zusammenhang ist es essentiell noch einmal zu verdeutlichen, dass das Ziel dieser Arbeit nicht die Untersuchung eines der hier vorgestellten Entscheidungsprozessmodelle ist. Vielmehr ist die hier notwendige Vertiefung des Wissens um den organisationalen Ablauf einer strategischen Entscheidungsfindung eine dringend benötigte Grundlage zur weiteren Analyse des in dieser Forschungsarbeit fokussierten Phänomens (vgl. Abschnitt 4.3) innerhalb eines solchen organisationalen Prozesses.

Das Modell von Mintzberg et al. (1976) unterscheidet, wie bereits erläutert, einen strategischen Entscheidungsprozess in drei grundlegende Phasen: die *Identifikationsphase*, die *Entwicklungsphase* und die *Selektionsphase* (vgl. ebd., S. 252). Jede dieser Phasen untergliedert sich noch einmal in verschiedene Stufen, die sogenannten ‚Routinen‘. Phasen und Routinen unterliegen in diesem Zusammenhang zwar einer definierten Reihenfolge, wirken aber durch Überlappungen und Schleifen (Loops) nicht deterministisch und weisen infolge dessen eine hohe Flexibilität auf.

So konnte Nutt (1984) unabhängig der Untersuchungen von Mintzberg et al. (1976) diese Unstrukturiertheit der Phasen einer strategischen Entscheidungsfindung in einer separaten Studie belegen. In einer weiteren Untersuchung konnten Hickson et al. (1986) nachweisen, dass der Grad an Wiederholung, Ausweitung und Restrukturierung des Entscheidungsprozesses abhängig von seiner Komplexität und Tragweite ist. Interessanterweise wiesen bereits Mintzberg und seine Kollegen daraufhin, dass der Verlauf einer strategischen Entscheidung dynamisch ist und sich so beschleunigen, verlangsamen oder vollständig erneuern kann (vgl. Gore et al. 1993. S. 18).

Diese ‚Dynamik‘ erwächst aus den verschiedenen, sich mitunter wiederholenden Routinen, welche Mintzberg et al. (1976) innerhalb der einzelnen Phasen identifizieren konnten. So setzt sich beispielsweise die *Identifikationsphase*, im Detail betrachtet, aus den Prozessen der „decision recognition routine“ (ebd., S. 253) und der „diagnose routine“ (ebd., S. 254) zusammen. Ersterer dient der Erkennung einer Entscheidungsproblematik und löst zumeist durch das Erreichen eines „threshold level“ (ebd., S. 254) den Prozess der Entscheidungsfindung aus. Letztere hat primär zum Ziel, die erkannte Problematik zu spezifizieren, Ressourcen entsprechend zu allokkieren und erste Verantwortlichkeiten zuzuweisen.

In der *Entwicklungsphase* greifen beispielsweise die „search routine“ (ebd., S. 255) sowie die „design routine“ (ebd.) in den Entscheidungsprozess ein, wobei sie hierbei eine sich gegenseitig bedingende Synthese bilden. Die ‚Search-Routine‘ hat in diesem Fall, neben der aktiven Suche nach verwendbaren Informationen, auch passive Komponenten wie die „trap search“ (ebd.). Hier wird den anderen Akteuren aktiv mitgeteilt, dass man auf der Suche nach einer Lösung ist. Ziel ist es indirekt das Wissen der Unternehmung (zumeist in Form von Mitarbeitern) zu aktivieren. Die ‚Design-Routine‘ beschreibt hingegen den sich schrittweise wiederholenden Prozess von Informationssuche und Lösungsgenerierung, welcher aus der Synthese von Search und Design-Routine erwächst.

Dabei wird das identifizierte Problem zumeist in mehrere Stücke zerlegt, um einerseits die kognitive Belastung zu reduzieren und andererseits die Lösungsgenerierung zu vereinfachen. Hierbei kann gemäß Mintzberg et al. (1976) entweder eine individuelle Lösung erfolgen oder ein bereits existierendes Lösungsschema modifiziert und angewendet werden. Aufgrund der unterstellten gebundenen Rationalität der Akteure wird nach Mintzberg et al. (1976) die zweite Variante bevorzugt.

In der *Selektionsphase* kommen dann schließlich die „screen routine“ (ebd., S. 257), die „evaluation-choice routine“ (ebd.) sowie die „authorization routine“ (ebd., S. 259) zum Einsatz. Diese Routinen stellen das Herzstück der Entscheidungsfindung dar und werden aufgrund der vorangegangenen Zerlegung des Entscheidungsproblems in Form von mehreren Subentscheidungen vielfach, gegebenenfalls auch wiederholt durchlaufen. Die Selektionsphase kann somit auch Teil der Entwicklungsphase sein.

Konkret zielt die Screen-Routine auf das Eliminieren von unpraktikablen Lösungsvarianten ab. Die Evaluation-choice-Routine übernimmt hingegen die Bewertung der praktikablen Alternativen und determiniert somit die Entscheidung selbst. Die endgültige Entscheidung muss allerdings durch die Authorization-Routine und somit durch die Beteiligten der politischen Interessengruppen (formal-juristische Entscheidungsträger, Share- oder ggf. Stakeholder) abschließend legitimiert werden. Anderenfalls müsste der Entscheidungsfindungsprozess von neuem starten. „Together, these constitute the [...] basic elements of the strategic decision process“ (ebd., S. 252).

Bemerkenswert ist überdies, dass Mintzberg et al. bei der Formulierung ihres Prozessmodells, ähnlich wie Hambrick und Mason (1984), von einem gebundenen rationalen Entscheider ausgehen. Aufgrund dessen spezielle *Praktiken* (Kontrollpraktiken; Kommunikationspraktiken; politische Praktiken) identifiziert werden konnten. Diese erleichtern den Umgang mit den

hoch-komplexen Entscheidungssituationen und kompensieren so die individuell-rationalen Beschränkungen.

Diese ‚Kontrollpraktiken‘ dienen dazu, den Entscheidungsverlauf formal auszurichten und die Entwicklungen auf eine abschließende Entscheidung hin zu steuern. Die ‚Kommunikationspraktiken‘ hingegen beschreiben all jene Handlungen der Akteure, die dem Austausch von Informationen dienen und das Ziel haben die Entscheidungsfindung zu ermöglichen. Diese ‚Kommunikationspraktiken‘ haben gemäß Mintzberg et al. (1976) innerhalb eines Entscheidungsprozesses das größere Gewicht, da eine strategische Entscheidung von der Verfügbarkeit und Übermittlung von Informationen maßgeblich abhängig ist. Schlussendlich integrieren die ‚politischen Praktiken‘ diejenigen Handlungen, welche die verschiedenen Interessengruppen auf die Entscheidung fokussieren und einen Ausgleich der potenziell differenzierenden Ziele anstreben (vgl. ebd., S. 260ff.).

Beeindruckend an den identifizierten Praktiken ist die unkomplizierte Übertragung der durch die garbage can-Ansätze sowie durch die politischen bzw. machtorientierten Ansätze postulierten Einflüsse und Zwänge auf die individuelle Entscheidungsfindung der Akteure. Die Erfassung dieses Spektrums von Einflüssen, Entscheidungsstufen und Abläufen macht das Prozessgerüst von Mintzberg et al. (1976) bis heute zu einem der vielseitigsten und nachhaltigsten Ansätze der Entscheidungsforschung des Strategischen Managements.⁴⁶

Abschließend kann festgehalten werden, dass das Entscheidungsprozessmodell von Mintzberg et al. (1976) eine bis heute valide theoretische Untersuchungsbasis für organisationale, strategische Entscheidungsprozesse bildet, welche sich insbesondere durch die schlüssige und praktikable Integration der individualen, gebundenen Perspektive der Akteure auszeichnet. Kritisch ist in Anbetracht der rationalistischen Grundtendenz lediglich die Vernachlässigung von intuitiven beziehungsweise, nicht (vollkommen) reflektierten Entscheidungsmechanismen. Nach Meinung von Johnson (1987) und Pondy (1983) liegt das Potenzial dieses Modells allerdings in eben der strukturell möglichen und akademisch notwendigen systematischen Weiterentwicklung dieses Ansatzes.

⁴⁶ Dieser Standpunkt wird durch die vielfältige Anwendung des Theoriegerüsts von Mintzberg et al. (1976) belegt. So nutzen oder beziehen sich Schwenk (1988), Langley (1990), Eisenhardt und Zbaracki (1992), Gore et al. (1993), Dean und Sharfman (1993), Rajagopalan et al. (1993 und 1998), Nutt (1998), Hale et al. (2006), Elbanna (2006) und viele andere Arbeiten auf die Leistung Mintzbergs und seiner Kollegen.

2.3.2.3 Kritische Auseinandersetzung

Bei der nun folgenden kritischen Auseinandersetzung mit dem zuvor beschriebenen Verständnis einer strategischen Entscheidungsfindung muss einleitend angemerkt werden, dass nicht nur das Strategische Management selbst, sondern auch die Untersuchung des Ablaufs und der Formulierung einer strategischen Entscheidung relativ junge Forschungsfelder sind. Infolgedessen schwankte die Aufmerksamkeit der Forschung in den letzten Jahrzehnten von einem Phänomen zum anderen und konstruierte so die vorgestellte Vielfalt der Ansätze und Forschungsrichtungen.

Unabhängig der nun folgenden kritischen Diskussion muss daher angemerkt werden, dass die Forschung in dem spezifischen, hier zu untersuchenden Feld in den vergangenen Jahren weitestgehend brachlag und stattdessen auf andere, nicht weniger wichtige Forschungsinhalte fokussiert wurde. Dieses Manko wird an der Literaturlage sowie den jüngsten Schwerpunkten der Strategischen Managementforschung deutlich (vgl. hierzu Hickson et al. 2003; Elbanna 2006 oder Powell et al. 2011).

Grundsätzlich muss sich bei der Suche nach einheitlichen Schemata oder Mechanismen der strategischen Entscheidungsfindung der Kritik von Eisenhardt und Zbaracki (1992) gestellt werden, wonach der Mensch aufgrund seiner geistigen Konstitution in jeder seiner Handlungen eine Struktur vermutet, auch in solchen Prozessen, welche keine oder nur latente Strukturierungen zulassen (vgl. ebd., S. 18). Diese fundamentale Kritik wirft die Frage auf, wie in einem ‚möglicherweise‘ vollkommen strukturlosen Prozess, wie der menschlichen Entscheidungsfindung, ein struktureller Ansatz wie (beispielsweise) der von Mintzberg et al. (1976) als Erkenntnisgrundlage dienen kann.

Paradoxerweise ist das Resultat des Gegenschlusses der von Eisenhardt und Zbaracki (1992) unterstellten Struktursuche der Akteure, wiederum ein solches Modell. Der Mensch als Akteur einer Entscheidungsfindung wird selbst zum Erbauer seiner eigenen Entscheidungsstruktur, da er, ob nun bewusst oder unbewusst, eine solche Struktur seinen Handlungen zugrunde legt. Als Schlussfolgerung kann festgehalten werden, dass im Kontext einer Untersuchung strategischer Entscheidungsprozesse, die Nutzung eines Theoriegerüsts (wie beispielsweise dem von Mintzberg et al. (1976)) als Leitfaden bzw. Ordnungsschema zum tieferen Verständnis der Entscheidungen, Sichtweisen und Handlungen der Akteure zwingend notwendig ist.

Eine weitere relevante Kritik der hier betrachteten Entscheidungsforschung des Strategischen Managements war über lange Zeit die zu rationalistisch gefärbte Betrachtungsweise der Entscheidungsabläufe, welche durch die Rational-Choice Theorie bzw. die Spieltheorie dominiert wurde (vgl. Hodgkinson/Sparrow 2002, S. 8f.).⁴⁷ Erst durch das sukzessive Verständnis psychologischer Abläufe innerhalb menschlicher Entscheidungsfindungen und deren Diffundieren in die Wirtschaftswissenschaften, änderte sich diese Grundhaltung in den letzten Jahren hin zu einer Integration von Bounded bzw. Ecological Rationality.

Das rationalistische Grundverständnis von Prozessverläufen, Interaktionen und Entscheidungsergebnissen blieb allerdings weitestgehend bestehen. Die initiale Kritik von Gigerenzer et al. (1999), dass eine Bewertung menschlichen Verhaltens auf Basis einer klassischen Vorstellung von universeller und unbeschränkter Rationalität nicht möglich sei, erscheint demnach im überwiegenden Teil der Strategischen Managementforschung weiterhin berechtigt. Elbanna und Child (2007) kritisieren daher zu Recht, dass strategische Entscheidungen in der alltäglichen Praxis anders – als in den aufwendigen Modellen beschrieben – getroffen werden (vgl. ebd., S. 566).⁴⁸

Gore et al. (1993) beanstandeten hingegen die Modellvielfalt selbst. Ihrer Meinung nach sei die Vielzahl an unterschiedlichen Modellen, Theorien, Verfahren zur Bewertung, Strukturierung oder Objektivierung das Resultat unterschiedlicher Wahrnehmungen der untersuchten Realität (vgl. ebd., S. 12). Als Konsequenz suchen Gore et al. den Unterschied der verschiedenen Theorien nicht in den daraus resultierenden Modellen, sondern in den differenzierenden (subjektiven) Perspektiven der Forscher. Die Kritik von Gore et al. (1993) bezieht sich damit nicht auf die (weiterhin schwierige) Theorienvielfalt, sondern auf die Entwicklung des Strategischen Managements die Entscheidungsforschung in unterschiedliche Richtungen zu treiben, statt auf eine Zusammenführung der Perspektiven zu drängen (vgl. ebd., S. 13).⁴⁹

Scheuss (2008) spricht dieses Problem noch offener an: „Praktisch jeder Strategieprofessor und jeder Strategieberater präsentiert in seinen Publikationen seine selbst entwickelte »optimale« Strategiemethodik“ (ebd., S. 40). Aufgrund dessen der erkenntnistheoretische Mehrwert zusammenschrumpft und bei einer Gegenüberstellung der verschiedenen Prozessmodelle (wie bspw. bei Gore et al. (1993)) zerfließen die meisten Unterschiede zu einigen, wenigen Kernmerkmalen, welche infolge dessen den gesamten Theoriendiskurs fragwürdig erscheinen lassen.

⁴⁷ Vgl. hierzu auch Denrell et al. (2003, S. 978).

⁴⁸ Einen entsprechenden Standpunkt vertritt auch Sorros (2009).

⁴⁹ Vgl. hierzu auch Powell et al. (2011, S. 1374f.).

Ein anderes Problem der Entscheidungsforschung des Strategischen Managements basiert auf eben dieser sukzessiven, aber inhaltslosen Weiterentwicklung der Entscheidungsprozessmodelle. Gore et al. (1993) erklären, dass ein erheblicher Erfahrungsschatz notwendig ist, um die Tiefe und Vielschichtigkeit eines strategischen Entscheidungsprozesses und folglich des damit verbundenen Modells zu fassen (vgl. ebd., S. 12f.).

Erweiterungen und Verfeinerungen solcher Modelle erfolgen auf Basis entsprechend in der Praxis gesammelter Erfahrungen, wodurch der überwiegende Teil an Modellentwicklungen durch Ökonomen erfolgt, welche aufgrund ihres Bildungshintergrundes die wirkenden psychologischen Mechanismen nur schwer zu greifen vermögen. Die meisten strategischen Entscheidungsmodelle sind dadurch an ökonomischen Perspektiven und Weltansichten gebunden, welche die Funktionsweise der menschlichen Psyche (im Regelfall) auf einige wenige Einflussfaktoren abstrahiert.

Dieses Problem verdeutlicht sich insbesondere an der Form der wissenschaftlichen Formulierung dieser Entscheidungsmodelle. So konnten Gore et al. (1993) bei ihrer Katalogisierung nachweisen, dass der überwiegende Teil der strategischen Entscheidungsprozessmodelle deduktiver Natur ist. Diese wurden rein theoretisch entworfen und lediglich mit vereinzelt Proben getestet. Als Konsequenz dieser Bestrebungen verfehlen die meisten Modelle die Prozesse und Abläufe der Realität und können diese nur idealisiert verarbeiten, was wiederum zu inkonsistenten Schlussfolgerungen führt.⁵⁰

Nichtsdestotrotz ist ein eben solches induktives Vorgehen auch an der Arbeit von Mintzbergs et al. (1976) einer der Hauptkritikpunkte. Hierbei richtet sich der Fokus der Kritik sowohl auf die geringe Zahl der untersuchten Entscheidungsprozesse, als auch die innerhalb dieser Datensätze identifizierten Varianzen (vgl. Nutt 1984, S. 414). Interessant an dieser Kritik und der anschließenden Forderung nach genaueren und größeren Stichproben ist die Antwort von Hickson et al. (2003), welche 20 Jahre nach Mintzberg et al. eben diese Diskussion als beendet betrachten. Auch nach genauer Untersuchung und extensiven Studien blieben die grundsätzlichen Aussagen von Mintzberg und seinen Kollegen konsistent (vgl. Hickson et al. 2003, S. 1803f.).

Als Essenz der hier vorgestellten Kritik lässt sich festhalten, dass die Ansätze der Strategischen Managementforschung zur Beschreibung und Erklärung strategischer Entscheidungs-

⁵⁰ Eines der wenigen induktiven Entscheidungsmodelle ist der Ansatz von Mintzberg et al. (1976), welcher aus der detaillierten Untersuchung 25 strategischer Entscheidungsprozesse hergeleitet wurde (vgl. Abschnitt 2.3.2.2).

prozesse, zu rational, zu statisch und überwiegend zu deterministisch sind. Entsprechende Modelle gehen zumeist von einem rational agierenden homo oeconomicus (vgl. Kirchgässner 2000) als Akteur aus und verbiegen sich bei dem Versuch die Realität in die logisch hergeleiteten Modellgrenzen zu übertragen.

Die hier vorgestellte Kritik verdeutlicht, dass wir nicht zwischen der Wahl stehen „between whether we should act in a God-like manner or like mortals. We are mortals“ (Levinthal 2011, S. 1521) und benötigen damit dringend eine valide integrative Perspektive einer strategischen Entscheidungsfindung, welche sich von eben diesen rationalistischen Ansprüchen befreit.

Bevor sich allerdings mit den theoretischen Grundlagen einer solchen Sichtweise auseinander gesetzt werden kann (Kapitel 3), müssen zuvor die hier wirkenden Einflusskräfte betrachtet werden, um das Verständnis eines strategischen Entscheidungsprozesses zu vervollständigen.

2.3.3 Einflussfaktoren eines strategischen Entscheidungsprozesses

Aufgrund der durch die Ecological Rationality postulierten Verbindung von Akteur und der ihn umgebenden Umwelt, muss im Rahmen der einleitenden Betrachtung strategischer Entscheidungsprozesse auch deren Umwelt genauer beleuchtet werden. Ziel des vorliegenden Abschnitts ist es, eben diese spezielle Umweltsituation einer strategischen Entscheidungsfindung innerhalb komplexer (wirtschaftlicher) Organisationen vorzustellen und sich anhand der hier wirkenden Einflusskräfte einen Überblick über die Rahmenumstände einer solchen Entscheidungsfindung zu verschaffen.

Einleitend muss bei der Betrachtung strategischer Entscheidungsprozesse grundsätzlich zwischen Prozess-⁵¹ und Kontextforschung⁵² innerhalb des Strategischen Managements unterschieden werden. Dieser Unterschied wird von Rajagopalan et al. (1993) sowie Elbanna und Child (2007) auf die frühe Entwicklung von kontextbezogenen Rahmenmodellen durch Ansoff (1965) und Porter (1980) zurückgeführt. Die Prozessforschung musste solche Grundsatzelemente erst entwickeln, aufgrund dessen sich Entscheidungsforschungsbis heute um einen Anschluss an die weitfortgeschrittenen, breit validierten Ergebnisse der Kontextforschung bemühen (vgl. hierzu bspw. Rajagopalan et al. (1998)).

Mit dem Ziel die relevantesten Aspekte dieser Kontextforschung aufzuarbeiten, werden im Folgenden zunächst einige grundsätzliche Klassifikationsschemata vorgestellt, bevor eine Übersicht der konkreten Einflüsse erarbeitet wird.

So untergliedern Hitt und Tyler (1991) die auf eine Entscheidungsfindung wirkenden Einflüsse beispielsweise in objektive Eigenschaften, Eigenschaften der strategischen Entscheidung sowie externe Eigenschaften. Der Ansatz von Schneider und De Meyer (1991) klassifiziert hingegen in die Kategorien: der gruppen- oder entscheiderspezifischen Charakteristika, den internen-organisationalen Kontext und den Einfluss von umweltbedingten Faktoren. Das Schema von Elbanna und Child (2007) untergliedert klarer in entscheidungsspezifische, umweltbedingte, unternehmensspezifische sowie demografische Einflussfaktoren (vgl. ebd., S. 564). Dabei können diese globalen Dimensionen noch einmal in Untergruppen unterschieden werden, um eine feinere Strukturierung und bessere Operationalisierung zu erreichen.

⁵¹ Forschung mit dem Ziel den Entscheidungsverlauf zu untersuchen.

⁵² Forschung mit dem Ziel die Entscheidungsumstände zu untersuchen.

Die Entwicklung moderner Einflussklassifikationen wie bspw. von Elbanna und Child (2007) gehen insbesondere auf die Arbeit von Papadakis et al. (1998), Papadakis und Barwise (1998) sowie Rajagopalan et al. (1993 & 1998) zurück.

In der Literatur hat sich mittlerweile die Gliederung von Papadakis et al. (1998) mit ihrer grundsätzlichen Klassifikation in (1) Strategic or managerial Choice, (2) Decision specific Characteristics, (3) Environmental Characteristics und (4) Firm Characteristics durchgesetzt. Diese Klassifizierung dient heute, in dieser oder leicht abgeänderter Form, als Verständnisgrundlage oder Ordnung entscheidungsrelevanter Einflüsse und wird auch in der vorliegenden Arbeit Anwendung findet.

In der ersten Kategorie von Papadakis et al. (1998) der *Strategic or managerial Choice* werden all jene Faktoren fokussiert, wodurch der Entscheider selbst einen Einfluss auf den Entscheidungsprozess ausübt. Im Fokus stehen hier insbesondere das menschliche Verhalten sowie die individualspezifischen Merkmale des Entscheiders (Alter, Erfahrung, Ausbildung, Risikoeinstellung, etc.) (vgl. ebd., S. 117f.).

So konnten beispielsweise Hitt und Tyler (1991) einen Einfluss auf den Ablauf einer strategischen Entscheidung auf die Teilnahme spezifischer Entscheidungsträger und deren persönliche Charakteristika zurückführen (vgl. ebd., S. 328). Papadakis et al. (1998) wiesen infolgedessen nach, dass diese individuellen Eigenschaften des Topmanagements einen signifikanten Einfluss nicht nur auf den Ablauf, sondern auch auf die Struktur eines strategischen Entscheidungsprozesses ausüben (vgl. ebd., S. 134). Gegenpositionen zu diesem Zusammenhang beziehen Lyles und Mitroff (1980), die davon ausgehen, dass individuelle Charakteristika des Managements den organisationalen Problemformulierungsprozess nicht nachweislich beeinflussen könnten (vgl. ebd., S. 117).

Es bleibt festzuhalten, dass diese Einflusskategorie nach wie vor nicht ausreichend untersucht ist, um stichhaltige Wirkungsketten zu prognostizieren. Allerdings stehen mit der systematischen Weiterentwicklung der entscheidungspsychologischen Mechanismen in den vergangenen Jahren diese Entscheider-individuellen Einflüsse wieder stärker im Fokus der Forschung (vgl. hierzu Powell et al. 2011, S. 1374f.).

Unter *Decision specific Characteristics* subsumieren Papadakis et al. (1998) diejenigen Einflüsse, welche durch die Natur der Entscheidung determiniert werden. So konnten bereits Langley (1990) und Pettigrew (1990) einen Einfluss auf den Entscheidungsverlauf allein durch die Natur bzw. Klasse des strategischen Problems nachweisen (vgl. ebd., S. 36). Ähn-

lich zeigten Papadakis et al. (1998), dass die Formalität bzw. die formale Strukturierung des strategischen Entscheidungsprozesses die Richtung und Form der Entscheidung beeinflusst (vgl. ebd., S. 136).

Papadakis et al. korrelierten infolgedessen die Klassifikation, Häufigkeit und Bewertung der Entscheidungssituation mit dem Verlauf einer strategischen Entscheidung und identifizieren die Kategorie der *Decision specific Characteristics* daher als die stärkste Einflussdimension im strategischen Entscheidungsprozess (vgl. ebd., S. 133). Das exakte Verständnis der Wirkungsweise solcher entscheidungsspezifischen Charakteristika, als Einfluss auf den gesamten Entscheidungsprozess, ist allerdings nach wie vor relativ beschränkt (vgl. ebd., S. 117). Aufgrund dessen Papadakis et al. (1998) in diesem Zusammenhang auf weiteren Forschungsbedarf hinweisen.

Die Kategorie der *Environmental Characteristics* beschreibt die unternehmensexternen Einflusskräfte. Dies umfasst ökonomische und politische Rahmenbedingungen, die Dynamik bzw. den Wettbewerb der Umwelt oder grundsätzliche, gesamtökonomische Tendenzen. Hierbei tritt der Einfluss des Entscheiders bzw. des Topmanagements in den Hintergrund und beschränkt sich auf die Adaption dieser Umweltzustände.

Relevante Arbeiten, die sich mit dem Einfluss der unternehmensexternen Umwelt im Kontext des strategischen Entscheidungsprozesses beschäftigen, stammen von Frederickson (1984), Eisenhardt (1989), Judge und Miller (1991) sowie Papadakis et al. (1998). Interessant ist hier auch die Arbeit von Frederickson und Iaquinto (1989), welche einen direkten Zusammenhang zwischen stabiler, gering-dynamischer Umwelt und rationalen, ausführlichen Entscheidungsprozessen nachweisen konnten. Im Umkehrschluss bewiesen Dean und Sharfman (1996), dass eine dynamische, unstete Umwelt zu kurzen, weniger ausführlichen Entscheidungsprozessen führt (vgl. ebd., S. 377f.).

In der Summe lässt dies auf einen erheblichen Einfluss der externen Umwelt im Kontext der strategischen Entscheidungsfindung schließen. Rajagopalan et al. (1993) bemerken hierzu allerdings kritisch, dass die meisten entsprechenden Forschungsarbeiten auf einige wenige „populäre“ externe Einflusskräfte fokussieren, während „unpopuläre“ grundsätzliche Faktoren, wie bspw. die gegebene Infrastruktur, nahezu gänzlich vernachlässigt werden.

Mit den *Firm Characteristics* beschreiben Papadakis et al. (1993) schließlich die unternehmensinternen Einflusskräfte, wie bspw. Strukturen, Systeme, Prozesse oder Ressourcen, die einen Einfluss auf die Entscheidungsfindung nehmen. Im Fokus stehen hier die Effekte for-

maler Planungssysteme auf die menschliche Interaktion, die Auswirkungen von Performance-schwankungen auf die Entscheidungsfindung oder auch die durch die Unternehmensgröße bzw. den Zugang zu kritischen Ressourcen bedingten Umfang und Ausmaß des Entscheidungsprozesses.

So konnten Hegarty und Hoffman (1987) beispielsweise nachweisen, dass verschiedene Fachabteilungen unterschiedlich starken Einfluss auf die Formulierung strategischer Entscheidungen haben. Demnach üben das Topmanagement sowie der Geschäftsführer den stärksten Einfluss auf strategische Entscheidungen aus, obwohl diese nicht immer über eine entsprechende fachliche Kompetenz verfügen (vgl. ebd., S. 77f.). Hierbei identifiziert Langley (1990) die Organisationsstruktur als einen der Hauptstrukturgeber strategischer Entscheidungsprozesse, womit der formale Aufbau einer Firma den Ablauf der Entscheidung bedingen kann (vgl. ebd., S. 34).

Als ebenfalls signifikanter Einfluss auf eine strategische Entscheidung wurde der Führungsstil von Vorgesetzten bzw. des Gesamtunternehmens identifiziert (vgl. ebd., S. 35). March (1997) spezifiziert diesen Einfluss auf die Interaktion der Entscheider untereinander. Hierdurch kommt es zur Bildung von ‚Verhaltensroutinen‘ oder gemeinsamen ‚Kodexen‘, welche das Individuum alleine nicht entwickelt hätte und so die Entscheidungsfindung indirekt durch Firmencharakteristika beeinflusst. March nennt diese Sichtweise firmenspezifischen Verhaltens eine „ecological vision of decision making“ (ebd., S. 24).

Papadakis et al. (1998) stellen im Vergleich zwischen ‚externen‘ und ‚internen‘ Einflusskräften fest, dass ein fallspezifisches Management bzw. firmeninterne Faktoren einen wesentlich stärkeren Einfluss auf den Verlauf einer Entscheidungsfindung ausüben, als es (externe) Umwelteinflüsse tun (vgl. ebd., S. 136). Die in einem Entscheidungsprozess zur Verfügung stehenden personellen, finanziellen und strukturellen Ressourcen bedingen die strategische Entscheidungsfindung somit maßgeblich und dürfen in der vorliegenden Untersuchung nicht vernachlässigt werden.

Es kann festgehalten werden, dass die von Papadakis et al. (1998) entworfene Untergliederung der Einflusskräfte eines strategischen Entscheidungsprozesses, eine hilfreiche Strukturierung der verschiedenen Umweltelemente einer solchen Entscheidungsfindung bietet. Papadakis et al. (1998) verdeutlichen mit ihrer Klassifikation, dass es neben Entscheidungsspezifischen Besonderheiten (Decision specific Characteristics), insbesondere den Entscheider (Strategic or managerial Choice), dessen Umgebung (Firm Characteristics) und deren (externe) Umwelt (Environmental Characteristics) als relevante Einflüsse auf den Entscheidungspro-

zess gibt. Papadakis et al. (1998) stellen damit den Entscheider in das Zentrum dieser Kräfte und schreiben ihm gleichzeitig selbst einen Einfluss auf den Verlauf zu.

Parallel zu dieser grundsätzlichen Klassifikation von Papadakis et al. (1998) entwickelte sich infolge der zunehmenden interdisziplinären Forschung die Betrachtung noch weiterer Einflussgrößen heraus, welche aufgrund ihrer Bedeutung für die vorliegende Arbeit an dieser Stelle ebenfalls beleuchtet werden müssen.

So gewann trotz des rationalistisch geprägten Entscheidungsverständnisses der Strategischen Managementforschung die *menschliche Kognition* als Einflussgröße innerhalb eines strategischen Entscheidungsprozesses zunehmend an Bedeutung. Insbesondere die Arbeiten von Simon (1956) und Hambrick und Mason (1984) stellten diese als den elementaren ‚Einflussfaktor‘ einer solchen Entscheidungsfindung in den Mittelpunkt der Prozessforschung.

Mit der Anwendung des Modells der Wahrnehmung von Brunswik (1955) bzw. dessen Applikation durch Hammond et al. (1975) in der Entscheidungsforschung, postulierten Hambrick und Mason (1984) beispielsweise einen ‚Filter‘ zwischen externer und interner Realität, der auf Basis der Kognition des Entscheiders sowie dessen subjektiven Werte und Normen die Wahrnehmung der Akteure determiniert und so deren individuelle Entscheidungsfindung erklärt.⁵³

Die Beeinflussung des strategischen Entscheidungsprozesses erfolgt demnach nicht durch die Impulse einer externen Umwelt oder die gegebene organisationale Struktur, sondern einzig durch die subjektive Wahrnehmung dieser Reize und deren Verarbeitung durch den Entscheider. Snyman und Drew (2003) bezeichneten diesen Prozess der Bounded Rationality im Kontext einer strategischen Entscheidung als die erlebbaren Grenzen der kognitiven und politischen Realität. Das Weltbild – und somit das Entscheidungsverständnis – konstruiert sich infolge dessen durch die individuelle Wahrnehmung externer Stimuli und resultiert als Ergebnis kognitiver, menschlicher Verarbeitungsprozesse.

Dieses grundlegend neue Verständnis einer Entscheidungsfindung hatte ähnlich weitreichende Folgen für die Forschung des Strategischen Managements wie die Arbeit von Brunswik (1955) oder Simon (1956) für die Psychologie. Im Folgenden rückten die ‚individuellen Charakteristika‘ des Entscheiders als Einflusskräfte des Entscheidungsprozesses in den Vordergrund.

Hambrick und Mason (1984) benennen hier beispielsweise Alter, Funktion, Arbeitserfahrung, Ausbildung, soziale Herkunft, finanzielle Situation und Führungsstil als mittelbare Einflüsse

⁵³ Siehe hierzu auch Abbildung 4.

einer strategischen Entscheidungsfindung. Schwenk (1988) führt den kognitiven Stil, die demographischen Faktoren und die Persönlichkeit des Entscheiders als Einflusskräfte an. Wickens (1984) benennt in Folge der Arbeit von Hambrick und Mason (1984) als weitere beschränkende Ressource die ‚Aufmerksamkeit‘ der Akteure innerhalb eines solchen Entscheidungsprozesses (vgl. ebd., S. 12).

Eine weitere Facette bei der Betrachtung der menschlichen Kognition als Einfluss eines strategischen Entscheidungsprozesses sprach Pettigrew (2003) an. Dieser argumentierte, dass die Rolle der menschlichen Rationalität in einem strategischen Entscheidungsverlauf erst zu begreifen sei, wenn deren ‚Kontext‘ verstanden werden kann. Hiermit bezog er sich konzeptionell auf die Arbeiten von Gigerenzer et al. (1999) und der Idee einer ‚Ecological Rationality‘. Hough und White (2003) folgten diesem Gedanken und kritisierten, dass jede Untersuchung von Rationalität innerhalb eines strategischen Entscheidungsprozesses nur gelingen kann, wenn die ‚kontextualen Faktoren‘ in die Untersuchung integriert und somit unmittelbare Berücksichtigung erfahren würden.

In diesem Zusammenhang bemerken jedoch Elbanna und Child (2007) bei ihrer Untersuchung von Rationalität in strategischen Entscheidungsprozessen, dass eine solche Beeinflussung individueller Denkprozesse durch die (zum Beispiel von Papadakis et al. (1998) klassifizierten) Kontextfaktoren einer strategischen Entscheidung noch nicht hinreichend untersucht ist, insbesondere um generalisierbare Aussagen ableiten zu können. Elbanna und Child (2007) sehen daher an dieser entscheidenden Schnittstelle noch einen erheblichen Forschungsbedarf (vgl. ebd., S. 562).⁵⁴

Es kann demnach festgehalten werden, dass die menschliche Kognition, die hiermit verbundenen Denk- und Verhaltensmuster bzw. die menschlichen Psyche als solche, einen der Haupteinflüsse einer strategischen Entscheidungsfindung darstellen. Inwiefern in diesem Zusammenhang ein von der Strategischen Managementforschung unterstelltes rationales Verhalten, im Sinne eines homo oeconomicus (vgl. Kirchgässner 2000), der Realität entspricht bzw. erstrebenswert ist, wird in Anbetracht des hier vorliegenden Forschungsfokus an späterer Stelle ausführlich diskutiert. Zunächst gilt es im Rahmen dieses Abschnittes weitere Faktoren zu identifizieren, welche aus Sicht der Forschung des Strategischen Managements einen Einfluss auf die Entscheidungsfindung ausüben.

⁵⁴ Die wissenschaftliche Literatur bietet eine breite Palette an untersuchten ‚Einzelphänomenen‘ im Kontext einer strategischen Entscheidungsfindung an, allerdings nur ein rudimentäres Verständnis der grundsätzlichen Funktionsweise einer solchen Beeinflussung im betrachteten Entscheidungskontext. Vgl. hierzu: self-confirming beliefs (Ryall 2003), overoptimism in strategic forecasting (Lovallo & Kahneman 2003), competitive blind spots (Zajac & Bazerman 1991), self-interested causal attributions (Powell, Lovallo & Caringal 2006), disordered learning processes (Denrell 2008), institutional conformity (Abrahamson 1991), unwillingness to imitate (Jonsen & Regner 2009) oder perceptual filtering (Starbuck & Milliken 1988).

Einer der wichtigsten hier zu nennenden ‚Einflüsse‘ auf eine strategische Entscheidungsfindung ist die *Intuition* der Entscheidungsträger. Diese kann innerhalb eines solchen Entscheidungsprozesses an unterschiedlichsten Punkten zur Wirkung kommen, wodurch diese von der modernen Managementforschung verschiedene Rollen bzw. Eigenschaften zugeordnet bekommt.

Wo Simon (1987) Intuition als eine Reihe von unbewussten bzw. teilbewussten Analyseprozessen oder als eine präventive Vorhaltung von geistiger Kapazität für eine unvermittelte, schnelle Reaktion begreift, gehen Hodgkinson et al. (2009) in ihrer (modernen) Definition wesentlich weiter.

Hodgkinson et al. (2009) schreiben der ‚Intuition‘ verschiedenste Eigenschaften zu. Diese ist als (1) eine Kapazität für das direkte Begreifen bzw. Verstehen ohne die Zwischenschaltung von rationalen Gedanken oder logischen Schlussfolgerungen zu begreifen. Intuition stellt (2) das Gegenteil von Rationalität bzw. den zufälligen Prozess des Ratens dar, welcher auf unbewussten, mentalen Prozessen, insbesondere Gedanken und Schlussfolgerungen basiert. Schließlich sehen Hodgkinson et al. (2009) Intuition als (3) eine Form des affektiv geleiteten Entscheidens an, welches zumeist in oder aufgrund von Zeitnot eingesetzt wird (vgl. ebd., S. 280).

Ein solches Begriffsverständnis sollte allerdings aufgrund eben dieser umfassend, vielfältigen Attribuierung ebenso kritisch betrachtet werden, da eine klare Trennung von anderen Mechanismen der Entscheidungsfindung bzw. der Kognition nur schwer möglich scheint. Interessant ist in diesem Zusammenhang auch das von Hodgkinson et al. (2009) beschriebene Verständnis einer ‚strategische Kompetenz‘ als die individuelle Fähigkeit, entscheidungsrelevante⁵⁵ Informationen zu akquirieren, zu speichern, zu erinnern und zu interpretieren. Wonach ‚Intuition‘ und ‚intuitives Entscheiden‘ ein essentieller Bestandteil strategischer Kompetenz und damit ein immanenter Einfluss auf die gesamte strategische Entscheidungsfindung sind.

Die *Emotionen* der Entscheidungsteilnehmer, als Einfluss einer strategischen Entscheidungsfindung, sind ein noch recht unspezifisch untersuchtes Phänomen der Strategischen Managementforschung.⁵⁶ Obwohl zumeist als Störfaktor innerhalb der Entscheidungsfindung angese-

⁵⁵ Im Sinne von: für das Wohlergehen der Firma (und somit für die strategische Planung) notwendige Informationen (vgl. Hodgkinson et al. 2009, S. 280).

⁵⁶ Vgl. hierzu Rafaeli und Sutton (1989), Howard (1993), Huy (1999), Nippa (2001) sowie Elfenbein (2007).

hen,⁵⁷ stellen Emotionen, wie in Abschnitt 2.2.3 beschrieben, einen elementaren Bestandteil des menschlichen Entscheidungsprozesses dar.

Howard (1993) formulierte treffend: „Emotions are thought of as primitive, inspirational forces that guide us – whether divinely, from above, or unconsciously, from below – in ways separate from and not justifiable by reason” (ebd., S. 613). Emotionen sind nach Howard (1993) fester Bestandteil der menschlichen Existenz und somit auch (unbewusster) Teil eines jeden Entscheidungsprozesses.

Abhängig von der individuellen Konstitution des Entscheiders nehmen die emotionalen Mechanismen somit eine stärkere oder schwächere Position in der Entscheidungsfindung ein. Laut Nippa (2001) dürfen diese allerdings nicht als Störfaktor angesehen werden, sondern müssen vielmehr als Möglichkeit verstanden werden: Eine Informationen die aufgrund der begrenzten Informationsverarbeitungskapazität des Menschen nicht weiter verbalisiert oder konkretisiert werden kann, intuitiv in den Entscheidungsverlauf einfließen zu lassen (vgl. ebd., S. 12).

Emotionen sind folglich neben der Intuition eine maßgebliche, allerdings in der Literatur des Strategischen Managements weitestgehend vernachlässigte, Einflusskraft der menschlichen und damit der strategischen Entscheidungsfindung.

Die Betrachtung der Einflüsse einer strategischen Entscheidungsfindung abschließend, kann festgehalten werden, dass der Akteur innerhalb eines solchen Entscheidungsprozesses sich mit vielfältigen organisationalen und individualen Einflüssen auseinandersetzen muss. Hierbei ist insbesondere die Interaktion des Akteurs mit den organisationalen Einflüssen für diese Arbeit von Bedeutung. Inwiefern diese auf die individuelle Entscheidungsfindung im Rahmen solcher (Meta-)Prozesse einen Einfluss ausüben wird Gegenstand der ökologischen Analyse des dritten Kapitels sein.

⁵⁷ Dieses Verständnis leitet sich wiederum aus dem rationalistischen Grundverständnis einer strategischen Entscheidungsfindung ab (vgl. Denrell et al. 2003).

2.3.4 Der strategische Entscheidungsprozess aus Sicht des Strategischen Management: Ein Resümee

Die vorangegangenen Ausführungen verdeutlichen, dass die Strategische Managementforschung eine strategische Entscheidung bis heute als eine komplexe, rationalistische Entscheidung begreift. Hierbei ist der Mensch als Entscheidungsträger zwar unabdingbar, allerdings sind Irrationalität, Intuition oder aber Emotionen lediglich als eine Einflussvariable des Entscheidungsprozesses dargestellt.

Strategische Entscheidungen werden infolgedessen sowohl durch die Strategische Managementforschung, als auch durch die alltägliche Praxis zu einer klaren, rationalen Entscheidungsform stilisiert, die dem nutzenoptimierenden Anspruch der Ökonomie gerecht werden muss. Dass die betreffenden Entscheidungsträger diesem Anspruch trotz größter Anstrengungen aufgrund ihrer physischen und psychischen Ressourcen nicht gerecht werden können, stellt hierbei das Hauptdilemma der strategischen Entscheidungsforschung dar.

Wichtig ist festzuhalten, dass keine der vorgestellten Theorien der Frage nachgeht, wie eine strategische Entscheidung schlussendlich getroffen wird. Die Untersuchungen reichen zumeist nur an diese Fragestellung heran oder begnügen sich mit der Beschreibung und Analyse peripherer Phänomene, wie der Entscheidungsstruktur oder der Wirkung von Einflüssen auf eine solche Entscheidung.

Zusammenfassend muss daher erkannt werden, dass die Strategische Managementforschung sich zum einen mit dem Entscheidungsverlauf und zum anderen mit dem Kontext der Entscheidungsfindung befasst, ohne dass eine praktikable Modellsynthese mit den psychologischen Grundlagen einer Entscheidungsfindung bis heute gelungen wäre.

Powell et al. (2011) fordert aufgrund dessen, „that strategic management theory needs deep reformulation along behavioral lines“ (ebd., S. 1377). Lediglich durch die sinnvolle Integration der Perspektive, von in solchen Strukturen handelnden Akteuren, kann ein Verständnis strategischer Entscheidungsprozesse, deren Ablauf sowie deren Ergebnis erreicht werden. Wie eine solche Integration aussehen könnte, wird im Rahmen der ökologischen Analyse eines strategischen Entscheidungsprozesses nun Gegenstand der Betrachtung sein.

3 Der strategische Entscheidungsprozess aus Sicht der Ecological Rationality

Ziel dieses Kapitels ist die Analyse eines strategischen Entscheidungsprozesses auf Basis der durch die Ecological Rationality postulierten Beziehung von menschlichem Entscheidungsverhalten und dessen Umwelt.

Das vorliegende Kapitel wird sich diesem Thema zunächst von theoretischer Seite nähern, auch wenn die hierbei formulierten Erkenntnisse initial auf die in Kapitel 4 beschriebenen Fallstudien zurückzuführen sind. Der ‚Analysezusammenhang‘ (context of justification)¹¹¹ wird damit dem ‚Entdeckungszusammenhang‘ (context of discovery) aus didaktischen Gründen vorweggenommen.

Um diese analytische Perspektive des zu betrachtenden Phänomens innerhalb einer strategischen Entscheidungsfindung vorzubereiten, wird im ersten Schritt eine klare Problemabgrenzung (3.1) erfolgen, um hierauf aufbauend eine ökologische Analyse¹¹² des beschriebenen Problemzusammenhanges (3.2) zu erarbeiten. Als Abschluss (3.3) werden erste inhaltliche Schlussfolgerungen aus der ökologischen Interpretation einer strategischen Entscheidungsfindung formuliert.

3.1 Problemabgrenzung und Forschungsziel

In den vergangenen zwei Dekaden ist das Interesse an der kognitiv, psychologischen Seite einer strategischen Entscheidungsfindung stark gestiegen. In diesem Kontext wurde eine Vielzahl von wissenschaftlichen Arbeiten zum Zusammenhang von kognitiven und prozessualen Entscheidungsabläufen verfasst (vgl. hierzu bspw. Porac/Thomas 1989; Huff 1990; Walsh 1995; Finkelstein/Hambrick 1996; Hodgkinson/Thomas 1997; Eden/Ackermann 1998; Eden/Spencer 1998; Flood et al. 2000; Huff/Jenkins 2002; Hodgkinson/Sparrow 2002; Elbanna 2006; Woiceshyn 2009).

Dennoch muss sich die Wissenschaft der fundamentalen Kritik stellen, dass bis heute kein schlüssiges, ökologisches¹¹³ Entscheidungsmodell für strategische Entscheidungsprozesse in ihrer umfassenden Komplexität entwickelt wurde. Der überwiegende Teil der existierenden Modelle setzt sich lediglich mit der Analyse und Beschreibung einzelner Entscheidungsphä-

¹¹¹ Gemäß der von Reichenbach (1938) getroffenen Unterscheidung, welche später von Popper (1972) übernommen wurde.

¹¹² Als ökologische Analyse wird hier die Integration der Perspektive der Ecological Rationality in die bisherigen wissenschaftlichen Arbeiten zum den in Abschnitt 2.3 beschriebene strategischen Entscheidungsprozessen verstanden.

¹¹³ Hier verwendet im Sinne der Ecological Rationality, übersetzt der ökologischen Rationalität.

nomene auseinander. Eine umfassende Analyse von strategischen Entscheidungsproblemen muss daher weiterhin als hoch komplex betrachtet werden. Im Rückschluss bedeutet dies, dass eine fokussierte Analyse eines einzelnen Phänomens innerhalb eines strategischen Entscheidungsprozesses aufgrund dieses fehlenden theoretischen Gesamtbildes, als ebenso fragwürdig erscheinen muss.

Das Kernproblem der Entscheidungsforschung im Feld strategischer Entscheidungsprozesse zeichnet sich demnach durch die disziplinär bedingte Trennung von mikrosoziologischen (psychologischen) und makrosoziologischen (ökonomischen) Theorien aus (vgl. Powell et al. 2011, S. 1374). So beschrieben Mintzberg et al. (1976) beispielsweise mit einer faszinierenden Detailtreue den strategischen Entscheidungsverlauf in Gänze, vernachlässigten allerdings nahezu vollständig die konkreten Mechanismen der Entscheidungsfindung.

Wechselt man die wissenschaftliche Disziplin, so wird im Umkehrschluss deutlich, dass die psychologischen Prozessmodelle mit der Bounded und Ecological Rationality eine valide Integration des menschlichen Entscheidungsverhaltens (fernab von ökonomischen Rational Choice Tendenzen) schaffen, gleichzeitig aber dem Problem der Komplexitätsbewältigung in langwierigen und informationsreichen Entscheidungsproblemen erliegen (vgl. Sternberg 2000, S. 764; oder Todd et al. 2000, S. 380).

Es wird deutlich, dass der Blickwinkel auf das zu untersuchende Phänomen von entscheidender Bedeutung für das hier angestrebte Verständnis einer strategischen Entscheidungsfindung ist. Entsprechend wurde als Ziel dieser Forschungsarbeit definiert, eine psychologische Grundlagentheorie des menschlichen Entscheidungsverhaltens (Ecological Rationality) in deren Geltungsbereich auf den ökonomischen Spezialfall einer strategischen Entscheidung zu erweitern.

Eine solche Geltungsbereichserweiterung der Ecological Rationality auf ein ökonomisches Phänomen kann allerdings nur erfolgen, wenn die theoretisch postulierten Eigenschaften dieser psychologischen Umwelt-Mensch Beziehung auch in der speziellen Umweltsituation einer strategischen Entscheidungsfindung beobachtet werden können. Die hier zunächst theoretisch durchzuführende Übertragung des ökologischen Verständnisses auf eine strategische Entscheidungsfindung muss daher primär die Frage klären, ob das individuelle Verhalten eines Akteurs durch die organisationalen Umweltbedingungen, in Form des Entscheidungsprozesses, beeinflusst wird.

Ziel der Kapitel 4 und 5 wird es sein diese Beeinflussung empirisch zu beobachten und das hier konstruierte ökologische Verständnis einer strategischen Entscheidungsfindung entsprechend zu prüfen.

3.2 Eine ökologische Betrachtung der strategischen Entscheidungsfindung

Gemäß dem im vorangegangenen Abschnitt vorgestellten Anspruch, wird das Ziel dieses Kapitels sein, nach der Vorstellung einer entsprechend neuen Perspektive der Ecological Rationality (3.2.1), dieses Verständnis auf den in Abschnitt 2.3 beschriebenen Zusammenhang der strategischen Entscheidungsfindung zu übertragen (3.2.2). Als Ergebnis kann sich mit der individuellen und prozessualen Entscheidungsebene (3.2.3) sowie deren Verwundenheit, Abhängigkeit und Bedingtheit (3.2.4) befasst werden. Infolge dieser analytischen Vorarbeit wird sich im Anschluss mit den Konsequenzen einer solchen ökologischen Analyse im vorliegenden Untersuchungszusammenhang (3.2.5) auseinandergesetzt, bevor ein abschließendes Summary (3.2.6) diese ökologische Betrachtung abrundet.

Um die in der vorangegangenen Problemabgrenzung (3.1) herausgearbeitete Notwendigkeit einer interdisziplinären Sichtweise bei der Analyse strategischer Entscheidungsprozesse vorzubereiten, muss einleitend die Frage gestellt werden, welche Sichtweisen das Konstrukt der Ecological Rationality grundsätzlich ermöglicht, um hierauf aufbauend eine entsprechende Analyse strategischer Entscheidungsprozesse zu ermöglichen.

3.2.1 Eine neue Perspektive der Ecological Rationality

Gemäß Gigerenzer (2006) ist das menschliche Entscheidungsverhalten durch einen engen Bezug zur jeweilig gegebenen Umweltsituation gekennzeichnet. Hierbei macht sich der menschliche Verstand die in der Umwelt zu findenden Informationsstrukturen zu Nutze, um einerseits die Lösungsfindung zu beschleunigen oder andererseits die Umweltstrukturen im Sinne der Problemlösung zu nutzen. Wie bereits in Kapitel 2 herausgearbeitet, bestimmt eben diese Umweltabhängigkeit auch über das Gelingen oder Scheitern einer entsprechenden Lösungsstrategie (vgl. ebd., S. 121). Gigerenzer (2006) begreift somit das menschliche Entscheidungsverhalten nicht als „logisch“ sondern auf Basis eines solchen Umweltzusammenhanges vielmehr als „ökologisch“ (vgl. ebd.).

Entscheidend für die vorliegende Untersuchung ist allerdings der Umkehrschluss der durch die Ecological Rationality implizierten Umweltabhängigkeit. So nutzt der Mensch nicht nur die Strukturierung seiner Umwelt zur Problembewältigung, vielmehr leiten diese den Menschen gleichzeitig in seinen Handlungen an. So wäre beispielsweise der Einsatz einer entsprechenden Heuristik ohne eine hierfür benötigte Umweltstruktur nicht denkbar. Die Struktur der

Umwelt fördert oder hindert den Menschen folglich am Einsatz entsprechender Lösungsschema und damit an der Problembewältigung. Ein Verständnis des menschlichen Handelns ist somit gemäß Todd und Gigerenzer (2007) auch über ein Verständnis der entsprechenden Umweltsituation möglich (vgl. ebd., S. 199).

Wesentlich an dieser Abhängigkeit von Entscheidungsverhalten und gegebener Umweltstruktur ist die hiermit einhergehende Korrelation entsprechender Entscheidungsmuster (Heuristiken), welche durch den Entscheider nur in entsprechenden Situationen eingesetzt werden können. Die menschliche Rationalität ist auf die Situation bezogen und nur so funktional wie die momentan gegebene Umweltsituation ein „rationales Verhalten“ zulässt. Der Entscheider ist demzufolge in den durch die Umwelt offerierten Prozessdimensionen und Alternativen gebunden und in seiner Lösungsfindung auf diese angewiesen (vgl. Todd et al. 2000, S. 376). Eine solche durch die ökologische Sicht bedingte Umweltabhängigkeit des menschlichen Entscheidungsverhaltens ermöglicht interessante Rückschlüsse auf die Funktion und den Verlauf eines Entscheidungsprozesses. So ist einerseits das menschliche Lösungsverhalten durch die gegebene Umwelt lediglich auf „unterstützte“ Verhaltensweisen begrenzt. Andererseits fördert eine spezifische Umweltsituation aber auch ein bestimmtes Lösungsmuster. Die Umwelt fungiert hier folglich als Strukturgeber, wodurch das Lösungsverhalten des Entscheiders gelenkt wird.

3.2.2 Ecological Rationality im strategischen Entscheidungsprozess

Überträgt man dieses Verständnis einer ökologischen Rationalität auf den Verlaufsprozess einer ‚strategischen Entscheidung‘, so kann grundsätzlich gefolgert werden, dass der Grund für den komplexen Ablauf einer strategischen Entscheidungsfindung gemäß Todd und Gigerenzer (2007) in der gegebenen Umweltstruktur zu finden ist. Die spezifische Umweltsituation eines strategischen Entscheidungsprozesses bedingt und ermöglicht demnach diesen komplexen Ablauf einer Entscheidungsfindung und lenkt so auch die Lösungsfähigkeiten der Entscheider in diesem Prozess.

Als Konsequenz wäre dann auch die konkrete Entscheidungsstrukturierung einer strategischen Entscheidungsfindung als abhängig von der gegebenen Umweltstruktur zu verstehen. Dieses neue Verständnis würde damit eine Neuinterpretation von Entscheidungsprozessmodellen (z.B. von Mintzberg et al. (1976)) ermöglichen. In diesem Zusammenhang müsste als Folge auch der Bedarf einer Trennung von individueller Entscheidungsebene und prozessualer Ablaufebene erkannt werden. Auf diese Trennung und den hieraus erwachsenden Konsequenzen wird an späterer Stelle genauer eingegangen. Zunächst muss die Frage gestellt werden, welche Konsequenzen dieses ökologische Verständnis einer strategischen Entscheidungsfindung für die Untersuchung der hierin enthaltenen Entscheidungsabläufe hat.

Zunächst liegt der Gedanke nahe, dass bei einer Abhängigkeit von Entscheidungsablauf und Umweltstruktur, auch die hierin implementierten Entscheidungsmuster durch die Restriktionen der Umwelt geprägt sind. Individualspezifische Lösungsmuster einzelner Akteure würden somit durch diese Abhängigkeit von organisationalen Umständen schlechter einsetzbar und in den Hintergrund treten. Das Lösungsverhalten dieser Akteure würde folglich maßgeblich durch die umweltbedingten, implizierten Muster geprägt. Der einzelne Akteur innerhalb des Gesamtprozesses der strategischen Entscheidungsfindung wäre somit zu einer Adaption an gegebene Strukturen gezwungen, wodurch die Funktion seiner individuellen Rationalität (in dem spezifischen Fall einer strategischen Entscheidung) auf die vorgegebenen Strukturen der Umwelt eingeengt würde.

Die bei einer strategischen Entscheidungsfindung gegebene Umweltstruktur stellt somit einen maßgeblichen Einfluss bei der Bewältigung des Entscheidungsproblems dar (vgl. hierzu Papadakis et al. 1998). Im Sinne des beschriebenen ökologischen Rationalitätsverständnisses muss der Meta-Entscheidungsprozess – in diesem Fall z.B. das Modell von Mintzberg et al. (1976) – als eben solche strukturgebende Komponente im Entscheidungsverlauf begriffen

werden. Legt man dieses neue Verständnis eines Entscheidungsprozessmodells der Betrachtung eines strategischen Entscheidungsverlaufes zugrunde, stellt sich die Frage: Wie der zu untersuchende Prozess durch die Wechselseitigkeit von Entscheidungsprozessgestaltung und Entscheidungsprozessnutzung die Lösungsfähigkeiten der ökologisch gebundenen, involvierten Akteure beeinflusst.

Ein maßgeblicher Teil der determinierenden Umweltstruktur (Entscheidungsprozessmodell) wird allerdings durch die Akteure dieses Prozesses selbst definiert und gestaltet. Das Metakonstrukt des Entscheidungsprozessmodells weist den Akteuren eine Aufgabe zu und restringiert durch diese Strukturierung des Ablaufes und der hiermit einhergehenden Bindung der subjektiven Rationalität, die möglichen Lösungsverfahren der involvierten Akteure. Die Funktionsweise und hieraus erwachsenden Konsequenzen einer solchen interaktiven Umwelt-Mensch Beziehung im Kontext einer strategischen Entscheidungsfindung werden an späterer Stelle eingehender diskutiert.

Festzuhalten bleibt, dass mit der Perspektivenübertragung der Ecological Rationality auf den Ablauf einer strategischen Entscheidungsfindung, ein grundlegender Wandel im Verständnis der hier stattfindenden Prozesse angestoßen wird, den es im Folgenden aufzuarbeiten gilt. Um die Bedeutung dieser ökologisch-rationalen Dimension eines strategischen Entscheidungsprozesses besser zu verstehen, wird sich nun der bereits angemerkten Trennung von individueller Entscheidungsebene und prozessualer Ablaufebene zugewandt.

3.2.3 Individuale und prozessuale Ebene der Entscheidungsfindung

Aufgrund der zentralen Bedeutung des Entscheiders innerhalb dieses Prozesses wird sich zunächst mit dem individuellen strategischen Entscheidungsprozess im Licht der Ecological Rationality auseinander gesetzt, bevor auf die hier zugrundeliegende Umweltstruktur sowie die ebenso bedeutende prozessuale Ebene eingegangen wird. Am Ende dieses Kapitels wird nach einer Zusammenführung dieser Perspektiven und der Erklärung ihrer Verwandtheit, ein Ausblick auf den konkreten Entscheidungsmechanismus im Fall einer strategischen Entscheidung (Abschnitt 3.2.5) gegeben.

Der *individuelle Entscheidungsprozess* ist – wie in den vorangegangenen Kapiteln deutlich wurde – Gegenstand intensiver Forschung und erfährt auch im Kontext des strategischen Managements eine hohe Aufmerksamkeit. Zur Beschreibung des individuellen Problemlösungsverhaltens scheint nach den vorangegangenen, konzeptionellen Ausführungen, die psychologische Modellperspektive als Ausgangspunkt am sinnvollsten. Diese bietet im Gegensatz zu den organisationalen Entscheidungsmodellen der Strategischen Managementforschung eine aus Sicht des Entscheiders subjektive Betrachtungsebene.

Ausgehend von diesem Gedanken wird für die folgende Betrachtung zunächst das Entscheidungskonstrukt von Jungermann et al. (2005) herangezogen. Durch die Aufteilung in die Entscheidungsphasen der *Wahrnehmung*, des *Gedächtnisses* und des *Denkens* bietet dieses recht allgemeine Modell von Jungermann et al. (2005) eine erste grobe Gliederung als Basis der nun detaillierter zu beschreibenden individuellen Entscheidungsschritte.

Mit dem Ziel das individuelle Verhalten in einem strategischen Entscheidungsprozess auf Basis der beschriebenen ökologischen Sicht zu analysieren, werden die Stufen der Entscheidungsfindung nach Jungermann et al. (2005) nun modellhaft zergliedert. Die Phase der Wahrnehmung wird getrennt in die Schritte der „Problemwahrnehmung“ und der „Informationswahrnehmung“, die Phase des Gedächtnisses in die Stufen der „Mustererkennung“ und „Musterwahl“ und die Phase des Denkens wird für die folgende Analyse zerlegt in die Schritte der „Musterimplementation“ und das „Resultat“ dieses Prozesses. Somit ergibt sich die in Abbildung 7 veranschaulichte erste Untergliederung des nun zu beschreibenden individuellen Entscheidungsablaufes eines ökologisch-rationalen Individuums in einer strategischen Entscheidungsfindung.

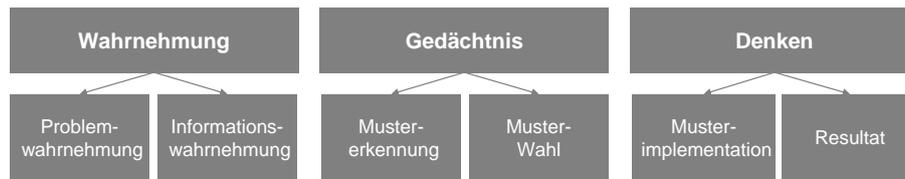


Abb. 7: Individualer Entscheidungsprozess angelehnt an Jungermann et al. (2005); eigene Darstellung

Um ein Verständnis der konkreten Entscheidungsmechanismen einer strategischen Entscheidungsfindung zu erreichen, muss vorbereitend der individuelle Entscheidungsprozess auf Basis des beschriebenen ökologischen Rationalitätsverständnisses beleuchtet werden. Im Folgenden werden daher diese postulierten individuellen Entscheidungsphasen einer genaueren Betrachtung unterzogen, um ein erstes Verständnis der individuellen Sicht des Akteurs innerhalb eines strategischen Entscheidungsablaufes zu erarbeiten.

Der erste Schritt der *Problemerkennntnis* beschreibt hierbei die Wahrnehmung einer entscheidungsbedürftigen Problemstellung durch den Entscheider, wodurch der Entscheidungsprozess eingeleitet wird. Mintzberg et al. (1976) sprechen hier von dem Erreichen eines „threshold level“ (ebd., S. 254), welches den Entscheidungsprozess auslöst.

Mit dieser initialen Problemerkennntnis wird automatisch die Phase der *Informationswahrnehmung* gestartet. Der Entscheider ruft nun spontan verfügbare Informationen in seinem Gedächtnis oder der unmittelbaren Umgebung ab, um eine Klassifikation der Entscheidungsproblematik und somit ein weiteres Vorgehen zu ermöglichen. Hierbei wird angenommen, dass diese erste Informationsakkumulation durch unbewusste oder automatisierte Routinen gesteuert wird, welche nach dem Konzept von Todd und Gigerenzer (2000) auch aus der ‚Adaptiven Toolbox‘ stammen könnten.

Interessant ist hierbei auch die Parallele zum Naturalistic Decision Making. Gemäß den Ausführungen von Klein et al. (1993) und Lipshitz et al. (2001) würde diese erste automatisierte Informationssammlung und Bewertung, Grundlage einer initialen Reaktion des Entscheiders in Konfrontation der Problemstellung sein. Im betrachteten Fall einer komplexen Entscheidung würde der Entscheider somit versuchen instinktiv die Ausmaße der Entscheidungsproblematik und damit deren Konsequenzen zu kalkulieren. Dieses könnte in der Terminologie des Naturalistic Decision Making als „Matching“ (Lipshitz et al. 2001, S. 334 f.) interpretiert werden, wodurch das weitere Vorgehen des Akteurs maßgeblich beeinflusst wird.

Hierbei beeinflussen neben dem Fachwissen auch die gesammelten Erfahrungen, als andere Form des Wissens, die Kalkulation der Konsequenzen und demzufolge das weitere Vorgehen. Erfahrungen bieten durch den Rückgriff auf bzw. die Adaption von alten Mustern eine wir-

kungsvolle Möglichkeit die initiale Klassifikation zu erleichtern. Dörner (1997) spricht in diesem Zusammenhang beispielsweise von „Superzeichen“ welche eine schnellere Reaktion ermöglichen und erst durch die Erfahrung des Entscheiders auslesbar sind (vgl. ebd., S. 62).

Zusammenfassend kann demnach festgehalten werden, dass der durch die Konfrontation (Bewusstwerdung) mit der Problemstellung ausgelöste (instinktive) Verarbeitungsprozess, in Form einer ersten Informationskaskade, versucht, eine einleitende Klassifikation und somit eine Antwort auf das zukünftige Problemverhalten des Entscheiders zu generieren.

Ist eine sofortige Klassifikation und Reaktion, sprich ein ‚Matching‘ nicht möglich, müsste gemäß Jungermann et al. (2005) die Problemstellung auf die nächst höheren Verarbeitungsebenen angehoben werden, bis eine bewusste Auseinandersetzung mit der Entscheidungsproblematik erfolgt, womit der Übergang zu den Phasen der Mustererkennung und Musterwahl eingeleitet würde.

Die als Konsequenz folgenden Schritte der Mustererkennung und Musterwahl greifen ineinander und können in ihrer Wechselwirkung zueinander auch als ein Prozess nach der beschriebenen Phase der ‚Informationswahrnehmung‘ angesehen werden.

Hierbei intendiert die Stufe der *Mustererkennung* im Speziellen eine durch die gegebene Umwelt bedingte Einschränkung möglicher Verfahrensmuster. Legt man hier die Perspektive der Ecological Rationality zugrunde, sucht der Entscheider somit bewusst und unbewusst in der unmittelbaren Situation bzw. Problemstellung nach Mustern, welche den folgenden Entscheidungsverlauf beeinflussen. Die hierfür notwendigen Informationen würden durch die vorangegangenen Phasen der Problemerkennung und Informationswahrnehmung generiert.

Hierauf Bezug nehmend wird in dieser Phase zunächst eine unbewusste oder latente Strukturierung der Problematik im Licht der gegebenen Situation und deren Umweltbedingungen durchgeführt, bevor in der sich anschließenden Phase der Musterwahl bewusst ein Entscheidungsmuster bzw. ein Verfahrensmuster gewählt oder konstruiert wird. Dieses muss den vorher eruierten spezifischen Situationsmerkmalen gewachsen sein und aus Sicht des Entscheiders eine Entscheidungsfindung ermöglichen. An dieser Stelle scheint wiederum ein Verweis zu den Arbeiten von Todd und Gigerenzer (2000) als auch Simon (1990) sinnvoll, welche zum einen mit der Adaptiven Toolbox und zum anderen mit den „Weak-methods“ ein Portfolio an Mechanismen zur Interaktion mit der Entscheidungsumwelt anbieten.

Interessant ist an dieser Stelle, dass die Umwelt in diesem entscheidenden Schritt der Mustererkennung auf das Verhalten des Entscheiders nicht nur durch das „zur Verfügung stellen“ von Informationsstrukturen Einfluss nimmt. Insbesondere beeinflusst die Umwelt den Ent-

scheider auch durch das „Nicht-Bereitstellen“ bzw. das Bereitstellen von entsprechenden Umweltrestriktionen, welche für die Implementation typischer Lösungsmuster nötig wären. Die Phase der Mustererkennung beschreibt somit den Prozess der bewussten bzw. unbewussten Analyse der gegebenen Umweltbedingungen, welche die Entscheidungssituation vereinfachen oder in anderweitige Bahnen leiten könnten.

Die Phase der *Musterwahl* ist das bewusste Strukturieren und somit Handhabbarmachen der gegebenen Problemstellung durch den Entscheider. Hierbei setzt sich der Entscheider aufgrund seiner bisherigen Erfahrungen und den in den vorangegangenen Phasen akkumulierten Informationen (bewusst und unbewusst) aktiv mit der Lösung in Form einer Strukturierung des Entscheidungsproblems auseinander.

Hierbei kann ein, wie durch Klein et al. (1993) im Rahmen des Naturalistic Decision Making beschriebenes Verhalten des „Matching“ unterstellt werden. Der Entscheider gleicht somit die gegebene Situation mit den ihm zu Verfügung stehenden Lösungsmustern ab, bis ein für ihn praktikabler Ansatz der Problembewältigung identifiziert ist und implementiert werden kann. Sollte keines der zur Verfügung stehenden Muster ein „Matching“ erreichen, muss durch den Entscheider ein Lösungsmuster erarbeitet, konstruiert oder evolviert werden, welches in der gegebenen Situation zu einer Entscheidung führt. Welche Bedeutung der Einfluss von Erfahrungen auf diesen Verhalten hat, konnte bereits in der Phase der Informationswahrnehmung ansatzweise verdeutlicht werden.

Die Phase der *Musterimplementation* stellt infolgedessen die konkrete Umsetzung eben dieses durch den Entscheider konstruierte Entscheidungsmuster dar. Hierbei implementiert der Entscheider im Zuge der Problemlösung das erdachte, erwählte Entscheidungsprozessmuster, um mithilfe dieses Konstruktes eine systematische Verarbeitung der Komplexität des Entscheidungsproblems mit seinen Konsequenzen und Determinanten zu erreichen.

Das aufgrund der Situation ausgewählte Prozessschema dient folglich nicht nur der eigenen Orientierung und Strukturierung der zukünftigen Handlungen. Dieses Schema dient ebenso als Gerüst der innerhalb des Prozesses notwendigen Einzelschritte bzw. Subentscheidungen, welche während des „Durchlaufens“ des Prozessschemas durch den Entscheider erfolgen müssen. Die Phase der Musterimplementation ist somit das Kernstück der Entscheidungsfindung und gleichzeitig die arbeitsintensivste Phase des hier entworfenen Prozessflusses.

Hierbei ist es nebensächlich für welche Prozessstruktur sich der Entscheider auf Basis der vorangegangenen Phasen entschieden hat, solange ihm diese als situativ und kontextbezogen

zur Entscheidungsfindung angemessen erscheint. Demnach ist jedes der in Abschnitt 2.3.2 vorgestellten Entscheidungsmodelle¹¹⁴ zur Lösung eines strategischen Entscheidungsproblems nutzbar.¹¹⁵

Um durch die entworfene Prozessstruktur schlussendlich zu einer Lösung des Entscheidungsproblems zu kommen, impliziert die Umsetzung dieses Konstrukts ein systematisches Anreichern mit Informationen, Meinungen und Strukturen. Dieses Anreichern des implementierten Konstruktes ist somit elementarer Bestandteil des Konstruktes selbst und erst hierdurch entfaltet es seine eigentliche Leistung als Strukturierung und Komplexitätskatalyse.

Die so angestoßene Informationsbewältigung stellt aus Sicht des einzelnen Entscheiders folglich die kritischste Phase dar. Die im Rahmen der strategischen Entscheidung zu katalysierenden Informationen sind zumeist kognitiv und personell nicht alleine zu bewältigen. Als Folge werden in dieser Phase, wenn nicht bereits zuvor erfolgt, Schnittstellen zu anderen Abteilungen, Kollegen, Sachverständigen oder anderen relevanten Akteuren hergestellt. Ziel ist es die im Rahmen der Entscheidungsfindung benötigten Informationen zusammenzutragen und zu verwerten. Welche Bedeutung in diesem Ablauf das oben bereits umrissene ‚Metakonstrukt‘ des Entscheidungsprozessmodells hat, wird anschließend an die hier durchgeführte Betrachtung der individualen Bewältigung einer strategischen Entscheidung diskutiert.

Festzuhalten bleibt, dass die hier stattfindende Informationsverarbeitung der Akteure auf individueller Ebene weiterhin mit Hilfe heuristischer Verhaltensweisen, gemäß den Arbeiten von Simon (1956 & 1990) und Gigerenzer et al. (1996 & 1999), erklärt werden kann. Diese Unterstellung würde konsequent weitergedacht eine „Einlagerung“ heuristischer Verfahren in die implementierte Prozessstruktur bedeuten und somit eine direkte Verknüpfung von Individuum und Metaprozess herleiten. Einen entsprechenden Hinweis auf diese Einlagerungen geben bereits Mintzberg et al. (1976) mit der Identifikation von individuellen Praktiken, welche die Entscheidungsfindung beschleunigen oder verkürzen können (vgl. ebd., S. 260ff.).

Bevor sich diesem interessanten Zusammenhang von Individuum und Metaprozess gewidmet werden kann, muss sich zunächst der letzten Phase des hier vorgestellten Ablaufschemas zugewandt werden, dem *Resultat* dieses Prozesses. Mit dem ‚Resultat‘ des vorangestellten Prozesses wird der Zustand der latenten Entscheidung umschrieben. Dieser würde dem Entscheider durch ein weiteres Aufnehmen von Informationen oder ein erneutes Durchlaufen des Ent-

¹¹⁴ Neben den in Abschnitt 2.3.2 vorgestellten Modellen ist auch jedes andere Strukturierungsmodell in dieser Phase implementierbar.

¹¹⁵ In dieser Arbeit wird aus didaktischen Gründen immer wieder auf das Modell von Mintzberg et al. (1976) als Beispiel verwiesen.

scheidungsprozesses (subjektiv betrachtet) keine nennenswerten neuen Erkenntnisse ermöglichen. Der Entscheider wird daher mit einer endgültigen Wahl bzw. Entscheidung konfrontiert. Inwiefern mögliche psychologische Kompensationsmechanismen wie von Kahneman et al. (1982), Bazerman (2006) oder Bazerman und Malhotra (2006) unterstellt, im spezifischen Fall einer strategischen Entscheidung wirken, kann hier nicht detailliert beurteilt werden.¹¹⁶ Allerdings könnte durch die am Ende dieses Kapitels stattfindende Betrachtung des konkreten Entscheidungsmechanismus in einer solchen Situation ein Rückschluss auf deren Wirkung ermöglicht werden.

Diese letzte Phase beschreibt somit den komplexen Gipfel des Entscheidungsprozess, welcher den menschlichen Verstand vor eine adäquate Bewältigung und Auflösung dieses Konfliktes stellt. Neben der ökologischen Bindung des menschlichen Verstandes innerhalb einer strategischen Entscheidungsfindung, ist das Generieren einer entsprechenden Entscheidung im Rahmen der beschriebenen (ökologischen) Abhängigkeiten und Umweltstrukturen somit der zweite bedeutende Interessensfokus dieser Forschungsarbeit.

Um das geforderte integrative Verständnis eines strategischen Entscheidungsprozesses zu erarbeiten, muss sich nach der ‚individualen Verarbeitungsebene‘ nun der ‚prozessualen Dimension‘, als auch deren Wechselwirkung mit der individualen Entscheidungsebene zugewandt werden. Zuvor kann die vorgestellte individuelle Entscheidungsbewältigung im Fall einer strategischen Entscheidung allerdings noch einmal an Abbildung 8 nachvollzogen werden.

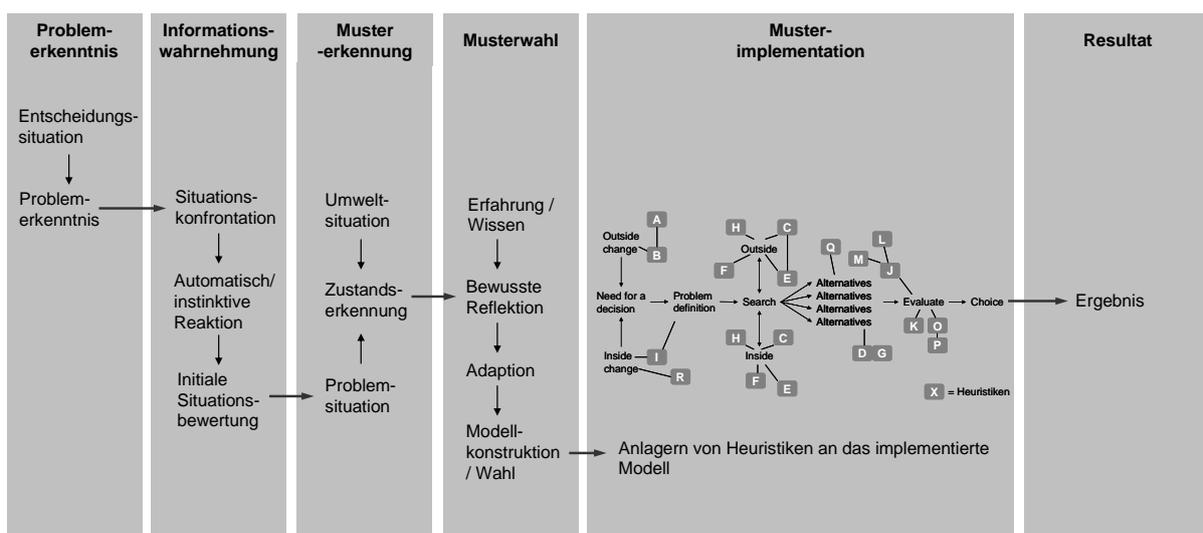


Abb. 8: Individuale Ebene einer strategischen Entscheidung; eigene Darstellung.

¹¹⁶ Hierzu sein beispielsweise auf Lovallo und Kahneman (2003), Zajac und Bazerman (1991) oder Kahneman et al. (1982) verwiesen.

Es wird sich nun der *prozessualen Dimension* einer strategischen Entscheidungsfindung zugewandt. Um die Bedeutung dieser Betrachtungsdimension eines strategischen Entscheidungsprozesses begrifflich eindeutig zu fassen, wird das ‚prozessuale Ablaufschema‘¹¹⁷ einer Entscheidungsfindung in seiner Abstraktion vom konkreten Entscheidungsproblem im Folgenden als ‚Metaprozess‘¹¹⁸ bezeichnet.

Dieser Metaprozess weist im Kontext einer strategischen Entscheidungsfindung mehrere Besonderheiten auf, welche nachfolgend einer genauen Betrachtung unterzogen werden. Hieran anschließend wird die gegenseitige Beeinflussung von individueller und prozessualer Entscheidungsfindung analysiert.

Zunächst ist zu bemerken, dass der aufgesetzte Metaprozess im Fall einer strategischen Entscheidungsfindung eine strukturierende Wirkung hat. Der vorgegebene Metaprozess impliziert für den Entscheidungsträger oder die beteiligten Akteure somit eine Planungsstruktur. Diese dient als Leitfaden für durchzuführende Handlungen und sichert durch definierte Zwischenschritte oder Schnittstellendefinitionen die Qualität der Entscheidungsfindung.

Der vorgegebene Entscheidungsprozess stellt somit zum einen eine Komplexitätsreduktion aus Sicht der Akteure dar, wodurch sich diese auf die zentrale Aufgabe der Informationsverarbeitung fokussieren können. Zum anderen stellt ein vorgegebener Metaprozess aus Sicht der Akteure aber auch ein Hindernis dar, aufgrund dessen sie in einen vordefinierten Ablauf gezwungen und in ihre Handlungsmöglichkeiten einschränkt werden. Demnach fungiert der Metaprozess nicht nur als Hilfe bei einer strategischen Entscheidungsfindung.

Die andere Perspektive dieses prozessualen Ablaufschemas ist demnach die konsequente Einschränkung der denkbaren Handlungsmöglichkeiten. Der vorgegebene Prozessfluss zwingt die Akteure in Schritte und Maßnahmen, welche innerhalb eines persönlichen Entscheidungsvorganges nicht realisiert würden.

Interessant ist, dass obwohl diese Prozessvorgaben keine physisch existierende Umwelt sind, die Akteure die Einschränkungen des Metakonstrukts als real existierende Umweltstruktur betrachten. Es handelt sich somit um ein irreelles Konstrukt, das erst durch die Entscheidungsbeteiligten selbst zu einer existierenden Struktur wird.

Paradoxe Weise hängt eben diese nicht-reale Metastruktur von der realen, physischen Umwelt ab. So können beispielsweise in den Entscheidungsverlauf nur Fachabteilungen oder Experten integriert werden, die es in dem betreffenden Unternehmen wirklich gibt bzw. die hierfür zur

¹¹⁷ Ein Beispiel hierfür wäre das Ablaufschema von Mintzberg et al. (1976).

¹¹⁸ Entsprechend verwendete Synonyme: Metakonstrukt, Metastruktur.

Verfügung stehen. *Der betrachtende Metaprozess basiert demnach auf der gegebenen Umweltstruktur und nimmt eine Vermittlerrolle zwischen organisationaler Gegebenheit und Entscheidungsakteur ein.*

In diesem Zusammenhang ist es aber auch denkbar, dass ein implementiertes Metakonstrukt die notwendige Vermittlung durch prozessuale Ineffizienz nicht-erfüllt oder durch zu detaillierte Regelungen über-erfüllt. Die aufgesetzte Metastruktur muss demnach sinnvoll (im übertragenen Sinne, ökologisch-rational) mit dem Entscheidungsgegenstand, seinen Akteuren und den hier relevanten Umweltbedingungen umgehen. Es würde andernfalls zu Reibungsverlusten zu Lasten der Entscheidung kommen.

Um dieses Zusammenspiel zwischen Mensch, Entscheidung, Metaprozess und Umwelt zu verstehen, muss vorbereitend die Frage geklärt werden, wie sich ein entsprechender Metaprozess entwickelt. Am Anfang steht hierbei der Entscheidungsträger, der zur Bewältigung seines Entscheidungsproblems ein Vorgehen entwirft, das in der gegebenen Entscheidungssituation zu einer (aus seiner Perspektive: optimalen) Entscheidung führt.

Hierbei integriert dieser Planer die ihm bekannten und seiner Meinung nach zu beachtenden Umweltroutinen, Sachverhalte, Gegebenheiten, in dem hier zu betrachteten Fall.¹¹⁹ Abhängig vom Entscheidungsproblem werden so Prozessstrukturen definiert, die in den jeweiligen Umweltsituationen eine durch den Entscheidungsträger legitimierte Lösung ermöglichen. Durch Implementierung, Anpassung und Wiederholung werden diese Prozessketten als heuristische Lösungsmuster für die gegebene Problemstellung und Situation im Gedächtnis des Entscheiders und über speichernde Medien in der Organisation selbst verankert.

Der Entscheider bzw. die hier beteiligten Akteure werden bei einer Entscheidungsfindung, somit nicht nur durch die im eigenen Gedächtnis gespeicherten heuristischen Lösungsmuster beeinflusst, sondern auch durch die in dieser Form in der Organisation verankerten Lösungsroutinen.

Das implementierte Metakonstrukt weist allerdings noch eine weitere bemerkenswerte Schnittstelle zur individuellen Verhaltensebene auf. Der auf prozessualer Ebene eingeführte Metaprozess, bietet den hierin agierenden Individuen ein durch die organisationale Umwelt abgeleitetes Handlungsschema der Problembewältigung. Die individuellen Lösungsheuristiken dieser Akteure sollten sich im Sinne einer Entscheidungsfindung demnach an diesen Strukturen orientieren, wodurch beeinflusst wird an welchen Punkten diese zum Einsatz kommen.

¹¹⁹ Beispielsweise: hierarchische Muster, Weisungsketten, organisationale Strukturen, etc.

Diese Verständnisweise postuliert auf der individuellen Handlungsebene die Beobachtung, dass durch entsprechende Metakonstrukte einzelne Heuristiken strukturbedingt in unterschiedlichen Momenten zu Anwendung kommen und somit unterschiedliche Metaprozesse, Heuristiken unterschiedlich fördern oder einschränken. Der vorgegebene Metaprozess stellt damit aus individueller Sicht ein Gerüst dar, welches der menschliche Verstand als Grundlage des Heuristikeneinsatzes nutzt. *Somit würde die Form der Prozessstrukturierung den Einsatz und den Umfang individueller heuristischer Lösungsverfahren innerhalb einer strategischen Entscheidungsfindung beeinflussen.*

3.2.4 Verwundenheit, Abhängigkeit und Bedingtheit

Um den hier bereits angedeuteten Einfluss der prozessualen Ablaufebeine auf das individuelle Entscheidungsverhalten innerhalb einer strategischen Entscheidungsfindung zu begreifen, wird in diesem Abschnitt die Wechselbeziehung von Entscheider, Umwelt und Entscheidungsgegenstand detailliert betrachtet. Die nun erfolgende Analyse wird hierzu in die Dimension der Verwundenheit, Abhängigkeit und Bedingtheit zerlegt. Im nächsten Abschnitt (3.2.5) werden dann die Konsequenzen dieser Analyse für den Entscheidungsmechanismus einer strategischen Entscheidungsfindung betrachtet.

Begonnen wird hier mit der gegenseitigen *Verwundenheit* der individualen und prozessualen Ebene einer strategischen Entscheidungsfindung. Ausgangspunkt dieser Betrachtung ist hier wiederum der einzelne Akteur innerhalb des strategischen Entscheidungsprozesses. Gemäß den Arbeiten von Simon (1956 und 1990) muss dieser als gebunden rational, gemäß der Perspektivenerweiterung von Gigerenzer et al. (1999) überdies als ökologisch gebunden betrachtet werden. Legt man nun zusätzlich das auf Grundlage der vorangegangenen Analyse, hier definierte Verständnis einer ökologischen Rationalität innerhalb einer strategischen Entscheidungssituation zugrunde, ergibt sich eine neuartige Perspektive des Ablaufes einer solchen Entscheidung.

Zur Bewältigung eines strategischen Problems benötigt der einzelne Akteur komplexitätsreduzierende Werkzeuge, wie sie ihm von der organisationalen Umwelt in Form eines Metaprozesses dargeboten werden. Aufgrund der besonderen Stellung des beschriebenen Metaprozesses ist dieser allerdings nicht nur Teil der auslesbaren Umwelt, sondern gleichzeitig auch eine Lösungsroutine in der Werkzeugkiste des einzelnen Akteurs.

Eine Lösung des Gesamtproblems kann aufgrund des gegenseitigen Bezuges dennoch nur durch die Kombination beider Elemente erreicht werden. Fasst man die bisherigen Erkenntnisse zusammen, so ist der einzelne Akteur nicht nur in seinen individualen Möglichkeiten (Bounded Rationality) bzw. durch seine Umwelt (Ecological Rationality) gebunden, sondern auch durch die Konfrontation mit der strategischen Entscheidung, in Form der hierdurch offerierten Informationsmuster (Metastruktur).

Um die Bedeutung dieser Wechselwirkung auf dem Weg der Entscheidungsfindung zu verstehen, wird sich nun der Betrachtung der Abhängigkeit dieser beiden Ebenen zugewandt.

Die gegenseitige *Abhängigkeit* von prozessualer und individueller Entscheidungsebene ist am besten zu verdeutlichen, an der ‚Begrenztheit‘ der individuellen Perspektive. So ist der einzelne Akteur nicht dazu in der Lage alle relevanten oder möglichen Facetten eines Entscheidungsproblems zu erfassen. Aufgrund dessen kann er eine Lösungsstrategie nur auf der Basis des eigenen Blickwinkels entwickeln. Um die von der Unternehmensumwelt geforderten Schnittstellen bzw. Zwischenschritte im Kontext der Entscheidungsfindung zu erarbeiten, begibt sich das Individuum somit zwangsläufig in eine prozessuale Abhängigkeit vom Metakonstrukt.

Ein anderer Beleg dieser Abhängigkeit kann in der individuellen Aufgabenbewältigung innerhalb eines solchen Prozessmusters gefunden werden. Hier ist der Akteur, um seine individuelle Aufgabe entsprechend der Vorgaben des Metaprozesses zu erfüllen, unmittelbar abhängig von der Bereitstellung entsprechender Informationsstrukturen oder Informationsmuster durch die Entscheidungsumwelt. Auch der bereits angerissene Zusammenhang zwischen Heuristikeinsatz und prozessualer Förderung bzw. Behinderung heuristischer Lösungsmuster verdeutlicht die hier beschriebene Wechselwirkung der Ebenen.

Interessant ist, dass in dieser Perspektive lediglich das Individuum vom Prozessmuster, nicht aber das Prozessmuster vom Individuum abhängig ist. Folgt man allerdings der Konklusion, dass, falls eine der beiden betrachteten Ebenen (individual oder prozessual) dazu in der Lage wäre, ohne die andere zu einer Entscheidung zu gelangen, würde dies bedeuten, dass die andere des Existenzsinnes beraubt und folglich irrelevant wäre. Diese Konklusion kann formuliert werden, da die Untersuchungen von beispielweise Mintzberg et al. (1976), Papadakis et al. (1998) oder Bushan und Rai (2004) nicht erkennen lassen, dass eine entsprechende Unabhängigkeit der Ebenen beobachtet wäre. Es wird deutlich das nicht nur das Individuum als gebunden-rationaler Akteur, abhängig von der prozessualen Ebene ist, sondern wechselseitig die prozessuale Ebene ohne diesen gebunden-rationalen Akteur nicht existieren könnte.

Auf diesem und dem Gedanken der beschriebenen Begrenztheit der Ebenensichtweise aufbauend, ergibt sich als Folge eine Abhängigkeit der Entscheidung selbst, da diese nur durch die Kombination dieser beiden Dimensionen möglich wird.

Darüber hinaus kann auch eine Abhängigkeit zwischen ‚Metaprozess‘ und ‚Entscheidungsumwelt‘ identifiziert werden. So kann es ähnlich zu der entscheidungsnotwendigen Verkopplung von individueller und prozessualer Ebene, nur dann zu einer Entscheidung kommen, wenn das Konstrukt des Metaprozesses die strukturellen Vorgaben der Entscheidungsumwelt zielführend adaptiert. Nur durch eine Abstimmung von Metaprozess und Entscheidungsum-

welt kann eine Prozessvorlage (Metaprozess) erfolgreich und sinnstiftend sein und in einer entsprechenden Entscheidung münden.

An dieser Stelle könnten noch weitere Abhängigkeitsfacetten zwischen individueller und prozessualer Entscheidungsebene aufgezeigt werden, allerdings ist der grundsätzliche Standpunkt verdeutlicht. Als Konsequenz dieser Betrachtung muss sich nun der Facette der gegenseitigen Bedingtheit als Ergebnis von Verwundenheit und Abhängigkeit zugewandt werden.

Die Analyse der *Bedingtheit* hat das Ziel, jenseits der gegenseitigen Verwundenheit und Abhängigkeit von individueller und prozessualer Entscheidungsebene, die wechselseitige Beeinflussung offenzulegen. Aufgrund der vorangestellten Überlegungen ist eine grundsätzliche Wechselwirkung von Akteur, Prozess und Umwelt offensichtlich. Eine Untersuchung des einen ohne die Betrachtung des anderen würde somit stets zu einer Halbwahrheit führen und macht die Integration der Umwelt und ihrer Wechselwirkungen in das Konstrukt des menschlichen Entscheidungsverhalten essentiell.

Der hierbei gegenseitige ausgeübte Zwang (Bedingtheit) lässt sich auf Basis der bereits beschriebenen Zusammenhänge wie folgt charakterisieren. Der durch die gegebene organisationale Umwelt determinierte Metaprozess wirkt mittels der Förderung oder Behinderung einzelner heuristischer Lösungsmuster unmittelbar auf die Entscheidungsfindung der Akteure ein. Somit ergibt sich eine direkte Bezugslinie von der organisationalen Entscheidungsumwelt bis hin zum individuellen Lösungsverhalten innerhalb des Metaprozesses.

Eine weitere Facette der betrachteten Bedingtheit wird bei einer Umkehrung dieser Bezugslinie deutlich. Der Verlauf und die Ausgestaltung des strategischen Entscheidungsprozesses ist durch die Beteiligung der Akteure (Fachexperten, Sachbearbeiter, Weisungsbefugte, etc.) gekennzeichnet. Eine entsprechende Beteiligung der Akteure an der Problembewältigung wird allerdings durch die Metastruktur gesteuert, welche sich wiederum an den organisationalen Eckpunkten sowie deren Interpretationen durch den Prozessplaner orientiert. *Der Metaprozess ist somit Abbild und Katalyse der gegebenen Entscheidungsumwelt im Hinblick auf die individuelle Entscheidungsfindung und bedingt so maßgeblich die Art und Weise der strategischen Entscheidungsfindung auf individueller und organisationaler Ebene.*

3.2.5 Konsequenzen einer ökologischen Betrachtung

Durch die beschriebene Perspektivenerweiterung der Ecological Rationality ergeben sich eine Reihe von Konsequenzen für das Verständnis einer strategischen Entscheidungsfindung. Aus dieser Vielfalt werden im Folgenden drei Phänomene herausgestellt, welche zur Beantwortung der Forschungsfrage notwendig erscheinen. Begonnen wird mit der ‚Trennung von Entscheidungsvorbereiter und Entscheidungsträger‘, im Anschluss wird das ‚Phänomen des Metaprozesses‘ beleuchtet und abschließend die ‚Determination der individuellen Rationalität‘ diskutiert. Am Ende dieses Abschnittes wird ein Ausblick auf den Entscheidungsmechanismus im Fall einer strategischen Entscheidungsfindung gegeben.

Zunächst wird sich der *Trennung von Entscheidungsvorbereiter und Entscheidungsträger* zugewandt. Diese basiert zum einen auf der Strukturierung der strategischen Entscheidungsfindung, zum anderen auf der Struktur der Organisation.

Kernelement ist hier die Trennung von Informationsverarbeitung und finaler Entscheidungsfindung. So ist in einer komplexen organisationalen Struktur (bspw. ein Großunternehmen) der entscheidungsbefugte¹²⁰ Geschäftsführer aufgrund der Vielzahl an Aufgaben und wahrzunehmenden Rollen zumeist in einem solchen Umfang gefordert, dass eine detaillierte Entscheidungsvorbereitung an Fachkräfte innerhalb des Unternehmens delegiert wird (vgl. hierzu Schreyögg/Koch 2009, 16ff.). Dies sichert aus Sicht des Entscheidungsträgers eine hochwertige und gewissenhafte Vorbereitung und verschafft ihm überdies den benötigten Freiraum für die verschiedenen an ihn gestellten Anforderungen.

Aufgrund dieser Trennung muss der entworfene individuelle Entscheidungsprozess innerhalb des Metakonstruktes konsequenterweise von zwei Standpunkten betrachtet werden. Zum einen eröffnet sich die Perspektive des Entscheidungsvorbereitenden, zum anderen resultiert eine neue Sichtweise der Entscheidungsbefugten¹²¹. Der Unterschied dieser beiden Standpunkte verdeutlicht sich in der Art und Weise wie der beschriebene individuelle Entscheidungsprozess von den einzelnen Akteuren durchlaufen wird.

So absolviert der Entscheidungsvorbereiter zwar (ebenso wie der Entscheider) den beschriebenen individuellen Entscheidungsprozess¹²², allerdings kann dieser am Ende der erfolgten Musterimplementation lediglich eine Entscheidungsempfehlung als Resultat abgeben. Wohingegen der Entscheidungsträger spiegelbildlich lediglich die präsentierten Informationen

¹²⁰ Entscheidungsbefugt als Eigentümer oder legitimiert durch die Eigentümer der Unternehmung.

¹²¹ Im folgenden auch als Entscheidungsträger bezeichnet.

¹²² Siehe Abbildung 8, Seite 80.

des Entscheidungsvorbereitenden als Grundlage seines persönlichen Entscheidungsprozesses heranziehen kann.

Faktisch führt diese Trennung bei den Beteiligten zu unterschiedlichen Wahrnehmungen des Prozesses und schließlich des Entscheidungsproblems selbst. Aufgrund dessen müssen auch unterschiedliche Verhaltens- und Lösungsroutinen unterstellt werden, welche wiederum Einfluss auf die individuelle und gemeinsame Lösungsfindung haben. Im Folgenden werden die Entscheidungsprozesse von Entscheidungsträger und Vorbereiter separat betrachtet.

Berücksichtigt man diese Trennung der Perspektiven nun bei der ökologischen Interpretation der strategischen Entscheidungsfindung, ergeben sich interessante und für die vorliegende Forschungsarbeit wichtige Rückschlüsse. So kann eine strategische Entscheidung nur durch das Zusammenwirken von Entscheidungsvorbereiter und Träger erreicht werden, was eine gegenseitige Abhängigkeit impliziert.

Hierbei spielt nicht nur die Qualität der Informationsaufbereitung im Rahmen der Entscheidungsvorbereitung, sondern auch das Vertrauen des Entscheidungsträgers in diese Arbeit eine entscheidende Rolle. Der Vorbereiter ist aufgrund eventueller Konsequenzen bestrebt, die Entscheidung aus Sicht des Entscheidungsträgers optimal vorzubereiten und so dieses Vertrauen zu rechtfertigen. Als Konsequenz dieser Bestrebung ist eine Adaption der Ziele und Werte des Entscheidungsträgers zu unterstellen. Das individuelle Verhalten des Entscheidungsträgers ist somit als Richtgröße und Determinante der Entscheidungsvorbereitung höchst relevant.

Neben dieser Abhängigkeitsdimension können allerdings noch weitere Facetten identifiziert werden, welche die ökologische Beziehung von Entscheidungsträger und Vorbereiter verdeutlichen. So ist der Träger beispielsweise vom Ergebnis der Vorbereiter existenziell abhängig. Dieser kann als Entscheidungsverantwortlicher zum einen seine Position, zum anderen sogar eigene Werte (Kapital, persönliche Werte, Freiheit) mit der Entscheidung einbüßen. Der Entscheidungsvorbereiter wiederum ist vom Träger zwingend abhängig. Dieser kann ihn für die Entscheidungsvorbereitung zur Rechenschaft ziehen und so dessen persönliche Werte bedrohen. Es resultiert eine gegenseitige Abhängigkeitsbeziehung, welche die Akteure während der Entscheidungsfindung aneinander bindet.

Auf Basis der vorangestellten ökologischen Betrachtung lässt sich noch eine weitere Abhängigkeit identifizieren. Beide Akteure, Entscheidungsvorbereiter und Entscheidungsträger, sind aufgrund der organisationalen Umweltsituation abhängig vom beschriebenen Metaprozess einer strategischen Entscheidungsfindung.

Hierbei benötigt der Entscheidungsvorbereiter dieses Konstrukt um die Komplexität der Situation aufgrund der gegebenen Umweltstruktur (z.B. Großunternehmen) zu katalysieren. Der Entscheidungsträger hingegen braucht diesen Prozess um die Entscheidungsvorbereitung in seinem Sinne zu beeinflussen (Qualität, Werte, Ziel).

Welchen Einfluss der gegebene Metaprozess dabei auf die Entscheidungsfindung hat, wird im Folgenden diskutiert.

Ebenso wie bei der Analyse von Entscheidungsträger und Vorbereiter ermöglicht auch hier die ökologische Betrachtung des *Metaprozesses* eine neue Verständnisweise. Durch die von der Ecological Rationality postulierten Interdependenz von Umwelt und Rationalität, kann der Metaprozess einer strategischen Entscheidung nicht nur als eine Informationsstruktur der Umwelt bzw. ein Verhaltensmuster des Individuums betrachtet werden, sondern ist in dieser dualistischen Funktion¹²³ als ein Abbild des menschlichen Problemlösungsverhaltens zu verstehen.

Der Metaprozess kann infolge dessen als Ergebnis der Innen- und Außenwelt des Entscheiders verstanden werden, wodurch die Analyse eines solchen Metakonstrukts die Beobachtung von individualen und prozessualen Determinanten der strategischen Entscheidung ermöglicht. Es spiegeln sich in der Struktur des Metakonstrukts also nicht nur organisationale Prozesswege und Richtlinien, sondern auch abstrakte Werte und Ziele der Organisation wieder, welche die individuelle Entscheidungsfindung beeinflussen.

Der Entscheidungsakteur ist aufgrund dieser spezifischen Umweltsituation folglich dazu genötigt eine Entscheidung in Abhängigkeit des gegebenen Metaprozesses zu fällen, womit Prozess und Rationalität interdependent miteinander verbunden wären. Der gegebene Metaprozess stellt in seiner Funktionsweise somit auch eine artifizielle Schranke der in dieser Situation gebundenen menschlichen Rationalität dar.

Neben diesem Zusammenhang müssen noch weitere Besonderheiten des Metaprozesses aus ökologischer Sicht aufgearbeitet werden. So ist zum Beispiel die bereits beschriebene Prozess-Akteur Verbindung als eine Notwendigkeit in dieser speziellen Umwelt zu betrachten. Würde einer der Akteure versuchen diese ‚erzwungene‘ Verbindung zu umgehen, würde das Gesamtsystem (z.B. die anderen Teilnehmer) gegen diesen Akteur Sanktionen ausüben, um die Entscheidungsfindung sowie deren Akteure nicht zu gefährden.

¹²³ Die Bezeichnung des Metaprozesses als ‚dualistische Struktur‘ beschreibt die Funktion als einerseits Informationsstruktur der Umwelt und andererseits Verhaltensmuster des Individuums.

Dem Metaprozess könnte folglich eine Art von Eigenleben unterstellt werden, welches auf die Entscheidungsfindung ausgerichtet ist. Demzufolge könnte sich ein Entscheidungsprozess nur dann als Metaprozess durchsetzen, wenn er ‚überlebensfähig‘ wäre. Er müsste demnach in der gegebenen Umwelt zu einer Entscheidung führen. In dieser Betrachtungsweise würde der postulierte Projektplaner die Aufgabe haben, den Prozess überlebensfähig zu machen, um so eine Entscheidung zu erwirken und selbst keine Sanktionen zu erfahren.

Der Metaprozess ist demnach ebenfalls interdependent mit der Struktur der Unternehmung verwunden. Andernfalls würden die vorgelegten Entscheidungsgrundlagen aufgrund von Mängeln (z.B. fehlende Analysen von Fachabteilungen) in der Betrachtungsweise nicht zu einer Entscheidung führen und das entworfene Prozessmuster versagen.

An dieser Stelle wird deutlich, dass neben der strukturbedingten Trennung von Entscheidungsträger und Vorbereiter, auch der Metaprozesses einen Einfluss auf die individuelle Rationalität der Akteure ausübt.

Im Folgenden wird sich daher genauer mit der *Determination der individuellen Rationalität* innerhalb einer strategischen Entscheidungsfindung auseinandergesetzt. Hierbei findet die besagte Determination zu einem entscheidenden Teil durch die beschriebene Metaprozessabhängigkeit des Individuums statt. Der Akteur wird bei einer Entscheidungsfindung durch die Vorgabe von Strukturen und Lösungsprozessen in Verfahrens- und Denkschemata geleitet, welche ihn nur schwer andere Perspektiven auf das zu bearbeitende Problem ermöglichen. In diesem Fall wirken die organisationalen Werte oder individuellen Ziele des Entscheidungsträgers aufgrund der Verwundenheit, Abhängigkeit und Bedingtheit von individueller und prozessualer Ebene, mittels der vorgegebenen Prozessstrukturen auf die Rationalität des einzelnen Akteur dieses Systems ein und üben so eine Manipulation aus.

Hierbei tritt die Entscheidungsstruktur (Metaprozess) als Vermittler oder Kommunikator der Entscheidungs determinanten (organisationale Ziele, Zwänge und entscheiderspezifische Wünsche) auf. Die Entscheidungsstruktur als Abbild dieser Determinanten bzw. als Handlungsanleitung der Akteure, setzt somit aus individueller Sicht einen bedeutenden Teil der allgemeinen Rahmenbedingungen einer strategischen Entscheidung und beeinflusst so, auf Basis der ökologischen Beziehung von individueller Rationalität und Umwelt, den persönliche Entscheidungsprozess.

Das eine solche Manipulation der Entscheidungsstruktur bewusst im Sinne des Entscheidungsträgers zur Erreichung oder Berücksichtigung der entscheiderspezifischen Ziele oder Wünsche eingesetzt werden kann, ist nicht von der Hand zu weisen. In dem hier betrachteten

Wirkungszusammenhang steht allerdings die Funktionsweise dieser Determination der individuellen Rationalität im Vordergrund. Das Verständnis einer solchen Beeinflussung ist für eine integrative Sichtweise strategischer Entscheidungsprozesse von gehobener Bedeutung.

Die hier beschriebene Adaption der Strukturkomponenten in die Denk- und Verfahrensmuster innerhalb einer strategischen Entscheidungsfindung hat allerdings noch einen weiteren deterministischen Einfluss auf die individuelle Rationalität. Dieser Einfluss lässt sich auf Basis der in Abschnitt 3.2.4 erläuterten Wirkungskette von heuristischen Lösungsverfahren und gegebener Prozessstruktur herleiten.

Festgehalten wurde dort, dass jede der wählbaren Entscheidungsstrukturierungen (Metaprozesse) den Einsatz von Heuristiken an verschiedenen Stellen begünstigt bzw. erschwert. Aufgrund der ökologischen Beziehung stellt die gewählte Prozessstruktur somit auch das Gerüst dar, welches der menschliche Verstand als Grundlage des Heuristikeneinsatzes nutzt. Im Rückschluss würde dies bedeuten, dass die Lösung des sich stellenden Problems von der gewählten Prozessstruktur abhängig ist. Somit ist das implementierte Prozessmuster nicht nur ein Schema, das der menschliche Verstand zur Arbeitserleichterung ausliest, sondern darüber hinaus ihn in seinen Handlungen ebenso einschränkt, den Heuristikeneinsatz beeinflusst und die hiermit verbundene menschliche Rationalität determiniert.

Es wird deutlich, dass ein integratives Verständnis einer strategischen Entscheidungsfindung innerhalb komplexer organisationaler Strukturen nur gelingen kann, wenn die Funktionsweise der menschlichen Rationalität in diesen Analyseprozess integriert wird. Welchen enormen Beitrag die Sichtweise der Ecological Rationality hier leisten kann und welche Konsequenzen dies für das angestrebte Verständnis einer strategischen Entscheidungsfindung hat, wurde in den vorangegangenen Abschnitten hergeleitet.

Auf diesem Verständnis aufbauend und als Abschluss der vorangegangenen Überlegungen wird sich nun einer Skizzierung des *Entscheidungsmechanismus im Fall einer strategischen Entscheidung* zugewandt. Hierbei verdeutlichen die im Laufe dieses Kapitels aufgearbeiteten Phänomene, dass die klassische Vorstellung von einem Einzelnen, über Allem stehenden Entscheider nur schwer aufrecht erhalten werden kann.

Betrachtet man die Vielzahl der beteiligten Akteure, die durch den beschriebenen Metaprozess in ihren Handlungen koordiniert und auf die Entscheidung ausgerichtet werden, deren Abhängigkeit von vor- und nachgelagerten Prozessschritten, Informationen und vorgegebenen Zielen, führt dies zu dem Ergebnis, dass Entscheidungsvorbereiter und Entscheidungsträger in

einer wechselseitigen Manipulation gefangen sind, welche beiden Akteuren die Souveränität im Hinblick auf eine Entscheidungsfindung nimmt. Selbst der Entscheidungsträger hat (entgegen seiner eigenen Auffassung) schlussendlich nur mittelbaren Einfluss auf die strategische Entscheidung. Bedingt durch die Arbeitsteilung kann er lediglich eine Wahl zwischen den vorselektierten und ausgearbeiteten Alternativen treffen. Eine vollkommene Entscheidungsfreiheit ist aufgrund der Mechanik des Gesamtsystems auch ihm verwehrt.

Diesem Gedanken folgend, muss der gesuchte Entscheidungsmechanismus folglich ein Anderer, als alleinig ein individueller sein. An dieser Stelle gibt die zu Beginn dieses Kapitels vorgestellte Perspektive der Ecological Rationality einen entscheidenden Hinweis. So ist dieser Perspektive folgend, das individuelle Entscheidungsverhalten durch die gegebenen Umweltstrukturen beeinflusst. Der individuelle Entscheidungsmechanismus wird somit in Abhängigkeit der gegebenen Strukturen formuliert, womit der eigentliche Grund für die fehlende Entscheidungskompetenz in der Umweltstruktur (organisationale Strukturen, Kompetenzen, Experten, Abteilungen, etc.) zu suchen ist.

Als Ergebnis und Katalysator dieser Umweltstruktur, muss sich diese Einschränkung folglich auch im implementierten Metaprozess wiederfinden. Aufgrund der wechselseitigen Abhängigkeit, Bedingtheit und Verwundenheit der individuellen und prozessualen Entscheidungsebene integriert und vermittelt der Metaprozess allerdings nicht nur die durch Umweltstrukturen gegebenen, sondern auch die durch individuelle Ansprüche des Entscheidungsträgers definierte Entscheidungsdeterminanten. Der Metaprozess wird damit gleichsam zu einem Fingerabdruck des Gesamtentscheidungsprozesses aller Ebenen.

Entscheidend an diesem Verständnis ist, dass der betrachtete Metaprozess darauf ausgerichtet ist eine Entscheidung herbeizuführen. Diese impliziert, dass nur diejenigen Metaprozessschemata in einer Organisation „überleben“ die in ihrer Konsequenz zu einer Entscheidung führen. Der Metaprozess ist somit nicht Ausdruck der Einschränkung, sondern vielmehr der Ermöglichung einer Entscheidung. Die nicht-zentralistische Entscheidungskompetenz ist somit nicht als ein spezifisches Element innerhalb des Metaprozesses zu suchen, sondern als funktionsnotwendiger Bestandteil des gesamten Metaprozesses zu betrachten. *Dies eröffnet infolgedessen den Schluss, dass eine strategische Entscheidung erst durch das Gesamtsystem selbst ermöglicht und durch dessen Zusammenwirken getroffen wird.*

Eine strategische Entscheidung entsteht somit emergent aus dem Gesamtsystem heraus, wobei mehrere Akteure einen kleineren oder größeren Einfluss auf die Entscheidungsfindung neh-

men können, allerdings keiner der Beteiligten alleinig zu einer Entscheidung in der Lage ist. So kann der Entscheidungsträger durch die Vorgabe von Zielen, Wertmaßstäben oder Umweltdeterminanten einen mittelbaren Einfluss auf die Entscheidungsfindung nehmen. Da die Entscheidungsvorbereiter diese Vorgaben allerdings interpretieren, auf die gegebene Umweltsituation umlegen und im notwendigen Fall korrigieren, um etwaigen Sanktionen aller Prozessbeteiligten zu entgehen, ist dieser Einfluss zu relativieren.

Die beschriebene emergente Entscheidungsfindung ist somit erst durch die ökologisch gebundene Rationalität des Individuums möglich, welche im Gegensatz zu der eines Laplace'schen Dämons¹²⁴ in ihren Verarbeitungsmöglichkeiten mit den Strukturen der Umwelt verbunden ist. Erst durch diese Verhaftung kann eine emergente Lösung forciert werden. Bricht man dieses emergente Verständnis eines Entscheidungsmechanismus wiederum auf die Ebene eines individual-heuristischen Lösungsmechanismus herunter, ergibt sich in verschiedenen Facetten (bedingt durch die verschiedenen Blickwinkel der Akteure) wiederum das Muster des Metaprozesses.

So wählt der *Entscheidungsträger* am Ende der Prozesskette eine der vorgeschlagenen, gefilterten Varianten in der Kenntnis aus, dass die vorliegenden Lösungsvarianten das Metakonstrukt erfolgreich durchlaufen und der Prüfung verschiedenster Beteiligter mit unterschiedlichsten organisationalen Blickwinkeln standgehalten haben. Die endgültigen Entscheidungsmöglichkeiten wurden folglich durch das Zusammenwirken des Gesamtsystems erzeugt und werden nach einer Plausibilitätsprüfung durch den Entscheidungsträger bestätigt bzw. formal entschieden.

Im Gegensatz dazu besteht die Entscheidungsheuristik auf *Entscheidungsvorbereitender* Seite in dem Aufsetzen eines in der jeweiligen Umweltsituation zu einer Entscheidung führenden Metaprozesses. Der Entscheidungsvorbereiter verfolgt hierbei das Ziel die Entscheidung im Sinne des Trägers optimal bzw. gemäß den gesetzten Erwartungen vorzubereiten. Hierbei hat der Vorbereiter nicht nur die individuellen Maßstäbe des Entscheidungsträgers, sondern insbesondere auch die hiermit verbundenen Zwänge (Informationspflichten, Weisungsketten, Kompetenzbereiche, etc.) innerhalb der Organisation zu berücksichtigen. In der Summe versucht der Entscheidungsvorbereiter somit alle notwendigen Teilnehmer oder Umweltdeterminanten innerhalb des Gesamtsystems so zu koordinieren, dass am Ende dieses Prozesses durch das Zusammenwirken der Systemkomponenten eine für ihn sanktionsfreie Entscheidungsempfehlung ermöglicht wird.

¹²⁴ In Anlehnung an die Untergliederung von Todd und Gigerenzer (2000, S. 729).

Es wird deutlich, dass die weitverbreitete Vorstellung einer strategischen Entscheidungsfindung, als hochkomplexe und den Entscheider an den Rand seiner geistigen Kapazitäten bringender Prozess, als antiquiert angesehen werden muss. Diese klassische Sicht eines Entscheiders ist mit der Formulierung der Ecological Rationality nicht länger haltbar und muss durch ein integratives Verständnis der menschlichen Rationalität in der jeweiligen Umweltsituation ersetzt werden.

Das strategische Entscheidungen von einem individualistischen Standpunkt betrachtet ein enormes Komplexitätsmaß aufweisen und für den einzelnen Verstand als unlösbar erscheinen müssen, ist in diesem Zusammenhang nicht von der Hand zu weisen. Die vorangestellte Analyse macht jedoch deutlich, dass mittels der beschriebenen ökologischen Sichtweise eine strategischen Entscheidungsfindung, als einfaches heuristisches Vorgehen betrachtet werden kann, auch wenn diese Sicht dem Einzelnen aufgrund seiner systembedingten Perspektive fremd erscheinen mag.

Vielmehr muss zur Kenntnis genommen werden, dass der menschliche Verstand insbesondere wegen seiner gebundenen Kapazitäten einen Weg gefunden hat, die existierenden Umweltstrukturen in seinem Sinne (Entscheidungsfindung) zu nutzen und somit auch hochkomplexe Entscheidungszusammenhänge zu bewältigen.

Nach dieser kurzen Analyse des Entscheidungsmechanismus im betrachteten Fall einer strategischen Entscheidung, wird dieses Kapitel mit einem kurzen Summary (3.2.6) der zuvor beschriebenen Prozesse und Zusammenhänge abgeschlossen.

3.2.6 Summary

Ziel des vorangegangenen Kapitels war es, durch die Integration des Gedankengutes der Ecological Rationality eine neue Sicht auf die Mechanismen und Abläufe einer strategischen Entscheidungsfindung zu erlangen, wie sie in komplexen organisationalen Strukturen stattfinden. Hierfür wurde einleitend mit der Darstellung einer neuartigen Facette der Ecological Rationality (3.2.1) begonnen. Herausgestellt wurde hier nicht nur die von Gigerenzer (2006) postulierte Nutzung von Umweltstrukturen, sondern insbesondere deren Umkehrschluss, die Bindung der menschlichen Rationalität durch die bereitgestellten Muster der jeweiligen Umwelt. Mithilfe dieser neuen Sichtweise einer ökologischen Rationalität wurde der strategische Entscheidungsprozess grundlegend neu beleuchtet (3.2.2). Es wurde deutlich, dass nicht nur die menschliche Rationalität, sondern auch der Entscheidungsmechanismus selbst von den gegebenen Umweltstrukturen abhängig ist. Als Konsequenz führte dies zu einer Neubewertung der bereits vielfach untersuchten Strukturierungsmuster (Metaprozesse) einer strategischen Entscheidungsfindung und zu einer getrennten Betrachtung des individuellen und prozessualen Entscheidungsverhaltens (3.2.3).

Die ökologische Darstellung des individuellen Entscheidungsverlaufes fokussiert hierbei die Interaktion des einzelnen Akteurs mit der ihn umgebenden Entscheidungsumwelt. Insbesondere die Beeinflussung der für diese Entscheidungsform spezifischen Metastrukturen stand hierbei im Mittelpunkt. Aus der Kombination dieser individuellen und prozessualen Entscheidungswege resultierte ein neuartiges, ökologisches Bild der strategischen Entscheidungsfindung.

Um aus diesem Verständnis nun die konkreten Entscheidungsmechanismen extrahieren zu können, wurden im nächsten Schritt (3.2.4) die gegenseitige Verwundenheit, Abhängigkeit und Bedingtheit von prozessualer und individueller Entscheidungsebene analysiert. Als Resultat konnte festgehalten werden, dass der Metaprozess einer strategischen Entscheidung den Entscheidungsteilnehmer nicht nur in seinen Handlungen lenkt, sondern aufgrund der gegenseitigen Wechselwirkung, überdies seinen Denk- und Problemlösungsmuster bindet.

Als Ergebnis dieser Vorüberlegungen konnten im Anschluss (3.2.5) einige wichtige Konsequenzen gefolgert werden, um infolgedessen einen Ausblick auf die Entscheidungsmechanismen einer strategischen Entscheidungsfindung geben zu können. Hierbei wurden einleitend drei grundlegende Phänomene herausgestellt, deren Wirkungen auf den Untersuchungsgegenstand für die vorliegende Betrachtung maßgeblich sind.

Die Trennung von Entscheidungsvorbereiter und Entscheidungsträger sowie deren ökologische Beziehung stellen hier die ersten wichtigen Erkenntnisse dar. Auf Basis der Ecological Rationality und der speziellen Umweltsituation einer strategischen Entscheidungsfindung konnte eine durch diese Trennung bedingte Abhängigkeit von Entscheidungsträger und Vorbereiter identifiziert werden.

Als zweites wichtiges Phänomen wurde der hiermit eng verbundene Metaprozess ökologisch analysiert. Dieser konnte als Abbild des menschlichen Problemlösungsverhaltens in der Situation einer strategischen Entscheidung und als eine artifizielle Schranke der in dieser Situation gebundenen menschlichen Rationalität erkannt werden. Die prozessuale Bindung der Akteure kann dabei bis zu einer möglichen Sanktion durch das System führen.

Als letztes Phänomen der ökologischen Betrachtung eines strategischen Entscheidungsprozesses wurde die Determination der individuellen Rationalität analysiert. Diese Determination leitet sich aus der Beeinflussung von subjektiven Entscheidungsdeterminanten oder grundsätzlichen Rahmenbedingungen ab. Die Entscheidungsstruktur (Metaprozess) tritt hierbei als Vermittler dieser Beeinflussung (Entscheidervorgaben, organisationale Ziele, strukturelle Zwänge) auf und manipuliert so, aufgrund der ökologischen Beziehung von Rationalität und Umwelt, die individuelle Denkstruktur und infolge dessen den individuellen Entscheidungsprozess.

Schlussendlich konnte ein Ausblick auf den konkreten Entscheidungsmechanismus einer strategischen Entscheidungsfindung gegeben werden. Hierbei stellte sich zunächst heraus, dass paradoxerweise keiner der beteiligten Akteure die benötigte Entscheidungssouveränität innehat. Eine strategische Entscheidung scheint vielmehr als das Resultat des Zusammenspiels der Bestandteile und Beteiligten, sozusagen emergent aus dem Gesamtsystem heraus zu entstehen.

Aufgrund der Funktionsweise des Gesamtsystems kann ein strategisches Entscheidungsproblem folglich in einer Form verarbeitet wird, die jedem Akteur innerhalb dieses Systems ein einfaches heuristisches Lösungsverhalten erlaubt. Der Akteur macht sich somit die an seine gegebenen Umweltstrukturen gebundenen Kapazitäten zunutze und führt das hochkomplexe strategische Problem einer umweltintegrierten, emergenten Lösungsfindung zu. Die lange Zeit vertretene Perspektive einer strategischen Entscheidungsfindung, als geistig hoch intensive Entscheidungsfindung, muss demnach einem integrativen Verständnis der menschlichen Rationalität weichen.

3.3 Schlussfolgerungen einer ökologischen Interpretation strategischer Entscheidungsprozesse

In dem nun folgenden Abschnitt werden erste für diese Untersuchung relevante Schlüsse aus der vorgestellten ökologischen Verständnisweise eines strategischen Entscheidungsprozesses gezogen.

Als erste Konsequenz soll hier zunächst ein *neues Verständnis strategischer Entscheidungsprozesse* abgeleitet werden. Ein klassisch-deterministisches oder rationales Verständnis solcher Entscheidungen, kann in Anbetracht der Integration einer ökologischen Rationalität nicht länger unterstellt werden. Die Forderung von Elbanna und Child (2007) nach einer detaillierteren Untersuchung menschlicher Rationalität innerhalb strategischer Entscheidungsprozesse scheint in Anbetracht der durchgeführten ökologischen Analyse nicht nur berechtigt, sondern vielmehr zwingend notwendig um ein Verständnis solcher Entscheidungen zu erreichen.

Die geforderte, neue Sichtweise eines strategischen Entscheidungsprozesses müsste sich folglich durch eine adäquate Integration des Menschen als Hauptakteur innerhalb dieses Prozesses auszeichnen. Hier sollte sich von den Annahmen einer Omniintelligenz oder einer strikten Nutzenmaximierung getrennt werden und der einzelne Akteur als der gebunden rationale Mensch anerkannt werden, der er ist (vgl. Levinthal 2011, S. 1521). Im betrachteten Kontext scheint dies nur durch die konsequente Einbeziehung der Ecological Rationality (vgl. hierzu die Arbeiten von Gigerenzer et al. (1996, 1999), sowie Todd/Gigerenzer (2000)) möglich zu sein.

Als eine zweite Schlussfolgerung sollte erkannt werden, dass ein strategischer Entscheidungsprozess im Gegensatz zu den bisherigen deterministischen Verständnisweisen, vielmehr als das *Resultat der Interaktion* von kontextgebundenen, hierdurch begrenzten und auf dieser Grundlage heuristisch-rational, agierenden Akteuren anzusehen ist. Diese Akteure reagieren auf Einflüsse der sie umgebenden Strukturen und werden als Folge zu einem spezifischen Handeln angeleitet. Auf Basis dieses natürlichen Zusammenhanges entsteht als Konsequenz einer solchen Interaktion schließlich eine strategische Entscheidung.

Als Bestandteil dieser Umweltstruktur muss aus individueller Sicht auch der implementierte Metaprozess (Entscheidungsverlaufsstruktur) angesehen werden. Dieser nimmt in der Strukturierung der Entscheidungsproblematik (Metaprozess) eine neuralgische Rolle zwischen Umweltstruktur, Entscheidungsproblem und individueller Rationalität ein. Dieses Prozessmuster, welches als Mediator zwischen den identifizierten Ebenen und Akteuren agiert, hat aufgrund

seiner Informationskatalysierenden und strukturierenden Funktion, einen erheblichen Einfluss auf den Entscheidungsverlauf und damit auf das Ergebnis dieses Prozesses.

Durch die von der Ecological Rationality postulierte Umwelt-Mensch Interaktion wird der hier betrachteten Beziehung von ‚Akteur und Metaprozess‘ allerdings noch eine weitere Facette hinzugefügt. Durch die „Bereitstellung“ bzw. „Nicht-Bereitstellung“ spezifischer, für den Einsatz gezielter Lösungsstrategien (Heuristiken) notwendiger Informationsmuster, wird diese Metastruktur zu einem maßgeblichen Einfluss der *individuellen* Problembewältigung.

Eine hieraus ergehende Konsequenz ist die *Nutzung heuristischer Lösungsverfahren*, im Fall einer strategischen Entscheidungsfindung. Hierbei muss einleitend verstanden werden, dass ein Akteur innerhalb eines solchen Prozesses versuchen wird, mit den ihm zur Verfügung stehenden Mitteln ein Ergebnis (eine Entscheidung) zu erzeugen. Die beschriebene Wechselwirkung mit den ‚Ermöglicungen‘ und ‚Einschränkungen‘ der Umweltstrukturen leitet ihn hierbei an. Dennoch ist grundlegend festzuhalten, dass eine solche Beeinflussung nichts an seinen heuristischen Lösungsversuchen ändern wird. Infolgedessen muss erkannt werden, dass auch im Fall einer strategischen Entscheidung das individuelle Lösungsverhalten von heuristischen Verfahren geprägt sein wird.

Als Folge der durchgeführten ökologischen Analyse kann nun gefolgert werden, dass die hier angestrebte *Geltungsbereichserweiterung* der Aussagen der Ecological Rationality auf den Spezialfall einer strategischen Entscheidungsfindung theoretisch möglich scheint. Um diesen theoretischen Zusammenhang empirisch belegen zu können, bedürfen die im Rahmen dieser Analyse eruierten theoretischen Merkmale bzw. postulierten Eigenschaften einer strategischen Entscheidungsfindung einer exakten methodischen Operationalisierung (vgl. Kapitel 4) und einer entsprechenden Prüfung (vgl. Kapitel 5).

Bevor sich der weiteren Untersuchung der Geltungsbereichserweiterung gewidmet wird, kann aufgrund der hier skizzierten Gedanken ein Ausblick auf einen möglichen *Entscheidungsmechanismus einer strategischen Entscheidungsfindung* gegeben werden. Hierzu muss vorab noch einmal verdeutlicht werden, dass sich eine strategische Entscheidungsfindung aus einzelnen Informationsbausteinen zusammensetzt, welche durch die Akteure innerhalb des Gesamtprozesses (geleitet durch einen Metaprozess) zusammengetragen und zu einem Entscheidungsbild zusammengesetzt werden.

Auf Grundlage dieses prozessualen Verständnisses einer strategischen Entscheidungsfindung offenbart sich, dass jenseits etwaiger individueller Entscheidungsbefugnisse, eine strategische Entscheidung durch das Zusammenwirken aller Komponenten und damit durch das System statt durch einen einzelnen Akteur getroffen wird. Eine strategische Entscheidung entsteht demnach *emergent* aus dem System heraus, welches sich durch das umweltdeterminierte Zusammenwirken der einzelnen Akteure definiert.

Eine strategische Entscheidungsfindung erfolgt somit wesentlich heuristischer und einfacher als Lehrbücher der Vergangenheit dies vermutet haben. Allerdings muss insbesondere aufgrund dieses Faktors festgehalten werden, dass eine strategische Entscheidung eine komplexe Interaktion von Akteuren und Umweltgegebenheiten darstellt, welche aus einer individuellen oder systemfremden Perspektive als hoch komplexe, möglicherweise unstrukturierte und unübersichtlich Entscheidungsform erscheinen muss.

Rückblickend sollte somit anerkannt werden, dass eine strategische Entscheidungsfindung als ein integratives Konstrukt begriffen werden muss, welches auf Basis der Funktionsweise einer ökologisch gebundenen Rationalität, Individuen und Umweltstrukturen in einem zielführenden Prozess vereint, um so die Aufgabe der strategischen Entscheidung zu bewältigen.

4 Exploration und Operationalisierung der Untersuchungszusammenhänge

Nachdem im vorangegangenen Kapitel eine strategische Entscheidung auf Basis der Ecological Rationality theoretisch analysiert wurde, ist das Ziel dieses Kapitels eine erste Exploration des Untersuchungsfeldes (4.1).¹³⁸ Hierauf aufbauend wird ein klarer Fokus der zu leistenden Forschungsarbeit definiert (4.2) und die damit verbundene Forschungsfrage hergeleitet (4.3). Nach einer entsprechenden Abgrenzung des Forschungsobjektes und des Untersuchungsgegenstandes (4.4), werden die zur Prüfung der hier angestrebten Geltungsbereichserweiterung notwendigen Eigenschaften der Realität in Thesen gefasst (4.5) und operationalisiert (4.6). In Rahmen von Kapitel 5 werden diese dann empirisch untersucht.

4.1 Explorative Einzelfallstudien

Bereits im vorangegangenen Kapitel wurde die Komplexität der Interaktion von Akteur und Umwelt im Fall einer strategischen Entscheidung von theoretischer Seite beleuchtet. Eine explorative Voruntersuchung mit dem Ziel der Konkretisierung dieses Zusammenhanges und der Erarbeitung einer geeigneten Forschungsmethodik scheint notwendig, um eine sinnvolle Prüfung der durch die ökologische Analyse postulierten Eigenschaften einer strategischen Entscheidungsfindung zu ermöglichen.

Zu diesem Zweck wird in den folgenden Abschnitten eine deskriptive Einzelfallstudie (vgl. Kromrey 2007, S. 107 ff.) vorgestellt, welche chronologisch vor der empirischen Untersuchung des fünften Kapitels erfolgte. Es ist eine Pilotstudie, die primär das Ziel einer untersuchungsvorbereitenden Exploration der beschriebenen Modellzusammenhänge verfolgt (vgl. Kapitel 3), sie soll der Konkretisierung des weiteren Vorgehens dienen (vgl. ebd.).

4.1.1 Methodik

Gemäß Max Weber (1956 [Nachdruck 1990]) ist das hier zu analysierende Phänomen¹³⁹ der strategischen Entscheidungsfindung, auf Basis der vorgestellten Theoriegrundlage (Kapitel 2), als eine Form von ‚sozialem Handeln‘ zu klassifizieren. Die Konstruktion eines entsprechenden Untersuchungsdesigns muss diesem Umstand Rechnung tragen.

¹³⁸ Vgl. hierzu das methodische Schema von Kromrey (2007, S. 115 ff.).

¹³⁹ Das hier zu analysierende Phänomen ist die durch die Ecological Rationality vorausgesagte Interaktion zwischen dem individuellen Lösungsverhalten (Heuristiken) der Akteure einer strategischen Entscheidungsfindung und deren speziellen Umweltsituation. (vgl. hierzu Abschnitt 3.2).

Zur Identifikation des passenden Forschungsdesigns muss außerdem einkalkuliert werden, dass an diesem Punkt der Untersuchung noch kein ausreichender Erkenntnisstand des interessierenden Phänomens vorliegt. Eine genaue Aufschlüsselung beobachtbarer Merkmale und Ausprägungen ist noch nicht möglich, da der konkrete Untersuchungsgegenstand für den Betrachter (Forscher) noch nicht vollständig offenliegt und zunächst aus dem sozialen Handlungszusammenhang herausgearbeitet werden muss.

Ziel dieser Voruntersuchung ist daher die für eine wissenschaftliche Betrachtung notwendigen Untersuchungsmöglichkeiten, sowie die für das Forschungsobjekt typischen Merkmale und deren Ausprägungen kennen zu lernen.

An diesem Punkt wird deutlich, dass es aufgrund der komplexen Untersuchungssituation und der Einbettung des Phänomens in einen sozialen Handlungszusammenhang sinnvoll scheint Maßstäbe und Werkzeuge der *qualitativen Sozialforschung* an diese Problemstellung anzusetzen. Gemäß Kromrey (2007) wird hierdurch eine möglichst breite Analyse des Untersuchungsfeldes mit seinen komplexen Zusammenhängen zugelassen, wodurch eine weiterführende Spezifikation von Thesen, Merkmalen und Instrumenten ermöglicht wird (vgl. ebd., S. 108; sowie Mayring 2002, S. 19ff. und Wrona 2005, S. 4f.).

Dementsprechend gelten die *fünf Grundsätze* qualitativer Sozialforschung¹⁴⁰ um eine wissenschaftlich Vorgehensweise zu gewährleisten (vgl. Mayring 2002, S. 19 ff.).

- I. Die *Subjektbezogenheit der Forschung* wird sichergestellt, indem die von der Forschungsfrage betroffenen Subjekte in den Mittelpunkt der Untersuchung rücken.
- II. Die detaillierte Beschreibung (*Deskription*) des Gegenstandsbereiches bildet die Grundlage für die Konstruktion von modelltheoretischen oder weiterführend-methodischen Überlegungen.
- III. Es gilt das *Interpretative Paradigma* (vgl. hierzu Glasersfeld 1990, S. 16ff.; Mayring 1993, S. 16ff.; Erzberger 1998, S. 20ff.), welches davon ausgeht, dass die zu untersuchenden Gegenstände nie vollkommen offen vor dem Beobachter (Forscher) liegen und erst durch eine interpretative Leistung (von Umwelt, Kontext und Situation) erschlossen werden können.
- IV. Infolgedessen muss der Forscher die Untersuchungsgegenstände in ihrer *alltäglichen Umgebung* betrachten.

¹⁴⁰ Eine ausführliche Diskussion der Vor- und Nachteile qualitativer und quantitativer Forschungsmethodik kann an dieser Stelle nicht geführt werden und würde bei Weitem nicht dem Anspruch des hier seit Jahrzehnten ausgeprägten Diskurses Rechnung tragen. Zu diesem Zweck wird auf die aktuelle Literatur zu diesem Themenkomplex verwiesen, vgl. hierzu bspw. Denin/Lincon (1994), Miles/Huberman (1994), Bortz/Döring (1995), Kleinig (1995), Kelle (1998), Flick (2002), Mayring (2002), Kelle (2008), Alvesson/Sköldberg (2009).

- V. Als Konsequenz muss die *Verallgemeinerung* des situativ gebundenen menschlichen Handelns in seiner subjektiven Bedeutung singular und fallspezifisch begründet werden.

Darüber hinaus finden sich in den Grundsätzen qualitativer Sozialforschung auch Teile der Forderungen des ‚representative design‘ (Brunswik 1955), dem Methodikdesign des Naturalistic Decision Making (Klein 1993) und dem von Simon (1956) und Gigerenzer et al. (1999) geforderten Kontextbezug zur Erforschung menschlicher Entscheidungsmodelle wieder. Die qualitativ geleitete Exploration des Forschungsobjekts scheint aufgrund des vorliegenden theoretischen Untersuchungskontextes sinnvoll.

Nachdem das Ziel und die grundsätzliche Herangehensweise der Pilotstudie hergeleitet wurden, wird sich nun der konkreten Ausgestaltung der hier zum Einsatz kommenden Forschungsmethodik zugewandt. Wie bereits in der Einleitung dieses Kapitels angeschnitten, handelt es sich bei dieser Vorstudie um eine deskriptive Einzelfallstudie (vgl. Schnell et al. 2008, S. 249 ff.; Kromrey 2007, S. 534 f.) in dem Design einer Survey-Studie (vgl. Kromrey 2007, S. 107 ff.). Aufgrund der Langzeitbeobachtung weist sie, zudem einen Längsschnittcharakter auf (vgl. Kromrey 2007, S. 73 f.), dies stand bei der Entwicklung des Forschungsdesigns allerdings nicht im Vordergrund.

Bei der Untersuchung wurden über einen Zeitraum von 12 Monaten Mitarbeiter einer deutschen Aktiengesellschaft mit mehr als zwanzigtausend Beschäftigten und einem Betriebsergebnis¹⁴¹ von mehr als 1,4 Mrd. Euro beobachtet. Die Erhebung erfolgte die ersten sechs Monate betriebsintern, die folgenden sechs Monate von einer externen Beobachterposition. Ziel dieser Follow-up Periode war es, die in der ersten Phase analysierten Zusammenhänge in ihrer Entwicklung über den eigentlichen Beobachtungszeitraum hinaus zu verfolgen.

Die Deskription wird an diesen Abschnitt anschließend in Form einer chronologischen Einzelfallbeschreibung (Case-Study) erfolgen, bei der aus der Gesamtzahl der Handlungsstränge drei Fälle herausgegriffen werden, die den zu untersuchenden Gegenstand der Entscheidungsfindung und des hiermit verbundenen Metaprozesses abbilden. Der Fokus der Deskription wird auf den ersten 6 Monaten der Beobachtung liegen und im Anschluss durch die Erkenntnisse der zweiten Phase ergänzt, bzw. deren Prognose geprüft.

Die betriebsinterne *Beobachtung* wurde innerhalb bzw. aus der Perspektive der Stabsabteilung für Strategie und Unternehmensentwicklung heraus durchgeführt und ermöglichte so einen tiefen, uneingeschränkten Blick in die Entscheidungs- und Planungsprozesse der obersten

¹⁴¹ Das Betriebsergebnis ist das Resultat allen Einnahmen der ordentlichen Geschäftstätigkeit abzüglich aller Ausgaben mit Zusammenhang zu dieser Geschäftstätigkeit (vgl. Wöhe/Döring 2002, S. 833 f.)

Managementebene. Die Strategieabteilung berichtete direkt an den Unternehmensvorstand und besaß neben der Prozessverantwortlichkeit für die strategische Planung keine Linienverantwortung.

Im *Fokus der Beobachtung* standen primär die Mitarbeiter der Stabsabteilung für Strategie und Unternehmensentwicklung, aber auch die unmittelbar an die Prozesse der Strategieabteilung angrenzenden oder zwingend beteiligten Fachkräfte anderer Bereiche. Aufgrund der Bedeutung und Auswirkung der strategischen Planung muss als *Untersuchungsgegenstand* das gesamte Unternehmen angesehen werden. Das *Untersuchungsobjekt* selbst ist allerdings der strategische Planungsprozess, der gemäß Mintzberg et al. (1976) als Abbild des strategischen Entscheidungsprozesses angesehen werden kann. Der *Zugang* zu den erhobenen Daten erfolgte durch die aktive Mitarbeit des Forschers als vollwertiges Mitglied der betrachteten Stabsabteilung. Durch die ökonomische Ausbildung und den wirtschaftswissenschaftlichen Hintergrund des Forschers resultierten keine Integrationsprobleme. Er wurde von den Mitarbeitern nicht als Forscher sondern als vollwertiges Systemmitglied der Firma angesehen.

Insbesondere durch diesen direkten Zugang kann dem Anspruch der ‚Subjektbezogenheit der Forschung‘ und der Forderung nach einer ‚alltäglichen Umgebung‘ einer qualitativen Untersuchung nachgekommen werden (vgl. Mayring 2002). Kromrey (2007) bemerkt hierzu, dass der Forscher lernen soll „[...] die Welt mit den Augen der Handelnden im Forschungsfeld zu sehen, ohne dabei jedoch seine Rolle als Wissenschaftler aufzugeben“ (ebd., S. 546).

Die *Untersuchungsumwelt* ist die soziale Realität¹⁴² der in der Stabsabteilung handelnden Personen, welche sich „[...] erst durch aufeinander bezogene Handlungen einzelner Individuen, durch soziale Interaktion konstruiert“ (Kromrey 2007, S. 547). Der Untersuchungskontext ist als eine „Large world“ zu betrachten, in der die Zukunft unsicher ist und relevante Informationen unbekannt sein können (vgl. Gigerenzer/Gaissmaier 2011, S. 453). Es ist eine ‚natürliche‘ Untersuchungsumwelt, welche die Herausarbeitung des in der sozialen Handlung eingebetteten Phänomens erforderlich macht.

Die erhobenen Daten haben die *Form* von umgangssprachlichen Äußerungen oder (Alltags-) Handlungen. Ein Verständnis ist nur im jeweiligen Gesamtkontext der Erhebungssituation möglich (vgl. Meinefeld 1976, S. 96; Dechmann 1978, S. 210). Eine Interpretation der Beobachtungen basiert daher auf dem allgemeinen Sprachverständnis der an der Erhebung beteiligten Akteure (vgl. Cicourel 1974, S. 42), welche wiederum mit dem sozialen Handlungskontext verknüpft sind (vgl. Eickelpasch 1982, S. 17). Diese soziale Realität muss folglich als

¹⁴² Die ‚soziale Realität‘ wird hier im Licht des Sozialkonstruktivismus gemäß Berger & Luckmann (1980) als dynamischer Prozess verstanden, der durch die Handlungen von Menschen, sowie deren darauf bezogene Interpretationen produziert und reproduziert wird.

Teil der gesammelten Informationen mitbetrachtet werden und nur durch deren Integration kann das zu betrachtende Phänomen erschlossen werden.

Die (Mit-)Erhebung des Untersuchungskontextes begründet daher nicht nur die beiden letzten Forderungen Mayrings (2002), nach einer interpretativen Leistung zur Gegenstandsbewältigung und einer grundsätzlichen Fallbezogenheit einer verallgemeinernden Aussage, sondern auch das gewählte qualitative Fallstudien-Design in diesem konkreten Untersuchungskontext.

Festgehalten werden muss, dass der komplexe, in eine soziale Realität eingebettete, Forschungsgegenstand nach einer entsprechenden Anpassung der wissenschaftlichen Methodik an die gegebenen Rahmenbedingungen verlangt, statt nach einer Anpassung des Phänomens an methodisch einwandfreie, experimentell kontrollierte Laborbedingungen.

Nach der Beschreibung der grundsätzlichen methodischen Herangehensweise werden nun die zum Einsatz gekommenen qualitativen Werkzeuge erklärt. Anwendung fanden während der Datenerhebung und der anschließenden Datenauswertung das Instrument der Beobachtung, der Inhaltsanalyse und des Experteninterviews.

Die *Beobachtung* nahm die bedeutendste Rolle ein. Relevant ist in diesem Zusammenhang, insbesondere die methodische Anwendung in Relation zu dem beschriebenen Untersuchungssetting. Nach Friedrichs (1982) ist die durchgeführte Beobachtung ‚teilnehmend‘, (vgl. ebd., 272 f.). ‚versteckt‘ und ‚unsystematisch‘, da während der ersten Untersuchungsperiode keine ex ante Aussage also keine Beobachtungsplanung der betrachteten Zusammenhänge möglich war. Vielmehr stand die Exploration der in Kapitel 3 beschriebenen Zusammenhänge im Vordergrund. Die Beobachtungssituation ist als ‚natürlich‘ zu bewerten, da die beobachteten Objekte (Manager) in ihrer ‚natürlichen Umwelt‘ (Büroräumen) bei der täglichen Arbeit observiert wurden. Laut Friedrichs (1982) ist eine ‚Fremdbeobachtung‘ zu klassifizieren, da nicht der Forscher, sondern die Fachkräfte der Abteilung und die innerhalb der beobachteten Prozesse gebundenen abteilungsfremden Mitarbeiter im Fokus der Aufmerksamkeit standen.

Löst man sich nun von der Klassifikation Friedrichs (1982) so muss insbesondere aufgrund des langen Beobachtungszeitraumes eine Langzeitkomponente hinzugefügt werden, was die Eruierung komplexer über einen längeren Zeitraum erstreckter Prozessmuster entscheidend erleichtert. Eine weitere Besonderheit der hier erfolgten Beobachtung ist die Integration des Handlungskontextes in die Beobachtung. Dieser wird in der folgenden Einzelfallbeschreibung (4.1.2) als Erklärungshilfe und Bestandteil der Prozesszusammenhänge angeführt. So soll nicht nur dem Anspruch der qualitativen Sozialforschung, sondern auch dem ‚natürlichen‘

Beobachtungskontext Rechnung getragen werden (vgl. hierzu Küchler 1981 oder Kromrey 2007, S. 351).

Abschließend muss angemerkt werden, dass die durch die Beobachtung gewonnenen Daten als „natürlich“ im Sinne der Datenqualität betrachtet werden können. Sie sind im Gegensatz zu einem Laborexperiment nicht durch die Untersuchung selbst provoziert, sondern vielmehr im Rahmen des täglichen Handelns der Akteure entstanden (vgl. Kromrey 2007, S. 351). Bei dem hier angestrebten Ziel einer explorativen Untersuchung von Entscheidungsprozessen und ihrer ökologischen Gebundenheit ist dieser möglichst minimale Eingriff in die soziale Realität der Probanden und damit in die maßgeblichen Untersuchungsdeterminanten, entscheidend.

Nun wird sich der Beschreibung der angewendeten *Inhaltsanalyse* zugewendet. Grundsätzlich gelten die gleichen Annahmen wie in der Methode der ‚Beobachtung‘, wobei der Beobachtungsgegenstand Trägermedien der sozialen Realität (Texte, Dokumente, etc.) entspricht. Diese, ebenso wie Mitteilungen und Protokolle oder andere verschriftlichte Formen der sozialen Realität, sind „[...] nicht selbst Gegenstand des Auswertungsinteresses [...], sondern sie dienen lediglich als *Informationsträger*“ (Kromrey 2007, S. 320).

Die im Rahmen dieser Voruntersuchung herangezogenen Dokumente wurden als Trägermedium der eigentlich im Fokus stehenden Entscheidungsprozesse angesehen und analysiert. Aufgrund des explorativen Charakters der Einzelfallstudien und der im Vorfeld unbestimmten Kenntnislage konnten die üblichen quantitativ-methodischen Inhaltsanalyseverfahren nur eingeschränkt Anwendung finden. Vielmehr erfolgt im Sinn des Untersuchungsgedankens eine ‚qualitative Textdurchsicht‘, „[...] wo es nur darum geht, die „interessanten“ Textstellen zu finden oder zusammenhängende Argumentationsstränge herauszuarbeiten oder einen ersten Eindruck vom Inhalt zu gewinnen“ (ebd., S. 338).

Im Kontext dieser qualitativen Durchsicht¹⁴³ fanden neben den bereits im Vorfeld beschriebenen interpretativen Leistungen zur Erschließung des Untersuchungsgegenstandes (vgl. Mayring 2002, S. 272 f.) bzw. des interpretativen Paradigmas auch Elemente der ‚objektiven Hermeneutik‘ (vgl. hierzu Oevermann et al. 1979; Schneider 1985; Lamnek 1995 oder Przyborski/Wohlrab-Sahr 2010)¹⁴⁴ Anwendung. Insbesondere die Möglichkeit aus dokumentierten Handlungsflüssen auf die zugrundeliegenden Regeln und normativen Strukturen zu schließen, ermöglicht einen entscheidenden Beitrag zur angestrebten Exploration strategischer Entscheidungsstrukturen.

Nach den Prinzipien der objektiven Hermeneutik ist die Datenerhebung möglichst ‚nicht-standardisiert‘ und durch eine ‚natürliche‘ Datenqualität gekennzeichnet (vgl. Przy-

¹⁴³ Vgl. zum Aufbau und Funktionsweise qualitativer Inhaltsanalysen auch Gläser/Laudel (2004, S. 191 ff.).

¹⁴⁴ Für eine kritische Auseinandersetzung vgl. Reichertz (1988) oder Spöhring (1995).

borski/Wohlrab-Sahr 2010, S. 245 f.). Die im Rahmen der ersten Untersuchungsphase gewonnenen Daten (Texte, Schemata, Prozessabläufe, Sitzungs- und Gesprächsprotokolle, etc.) bieten eine erschöpfende Datenbasis die zur Beschreibung und anschließenden Auswertung der im folgenden Abschnitt vorgestellten chronologischen Einzelfallstudie genutzt werden kann.

Der Kritik einer unter Umständen ungenügenden Validität oder Reliabilität der hier durchgeführten Inhaltsanalysen kann entgegengehalten werden, dass die vorliegende Einzelfallstudie nicht den Anspruch auf Repräsentativität erhebt. Die hier angewendete hermeneutische Sichtweise dient lediglich einer Freilegung des zu untersuchenden Phänomens. Das methodische Vorgehen ist somit dem Untersuchungsgegenstand in seiner Verständnisform *vor* der durchgeführten Einzelfallstudien geschuldet. Dass sich die hier zum Einsatz kommenden Verfahren der objektiven Hermeneutik und der systematischen Inhaltsanalyse nicht ausschließen und überdies sogar einen gegenseitigen Nutzen stiften, belegt Mathes (1988).

Als letztes geht es nun um das Instrument des *Experteninterviews*. Grundsätzlich können auch hier die im Vorfeld beschriebenen Untersuchungsumstände zugrunde gelegt werden. Es bedarf allerdings einiger kontextbedingter Spezifikationen.

Im Rahmen der Voruntersuchung wurden drei Experteninterviews geführt mit dem Ziel die innerhalb der Pilotstudie gewonnenen Erkenntnisse zu prüfen und zu vertiefen. Die Auswahl der Interviewpartner war weniger auf Repräsentativität ausgelegt. Ziel war es ein tieferes Verständnis der untersuchten Fälle (vgl. Fallauswahl in 4.1.2) zu erreichen, aufgrund dessen die Wahl der Befragungssubjekte auf die jeweilig verantwortlichen Projektleiter fiel. Hierdurch konnten nicht nur die gesammelten Daten kontrolliert, sondern auch zusätzliche Daten über den sozialen Kontext, aus der Perspektive der Prozessverantwortlichen gewonnen werden.

Den Prinzipien der qualitativen Sozialforschung folgend kamen hier offene, nur gering standardisierte Interviewleitfäden zur Anwendung (vgl. Kromrey 2007, S. 390). Die Befragung wurde ebenso wie die gesamte Untersuchung in der ‚natürlichen Umwelt‘ des Befragungsobjektes (Manager) durchgeführt und gab den Befragten die Möglichkeit ohne Zwänge oder etwaige Konsequenzen über die betrachteten Fälle zu berichten (vgl. Gläser/Laudel 2004, S. 111). So wurden gleichfalls die Ansprüche Mayrings (2002) zum Prinzip der Offenheit und Kontextbezogenheit gewahrt (vgl. ebd., S. 19 ff.).

Ferner wurden die *vier* methodischen Ansprüche an ein qualitativ ausgerichtetes Interview berücksichtigt (vgl. Hopf 1978, S. 99ff.), um die in der Befragungssituation erzeugten Daten nicht aufgrund falscher Fragestellung oder Erhebungsmethodik zu verfälschen.

Hierbei gilt es zunächst ein möglichst breites Problemspektrum anzusprechen, um den Befragten nicht in eine antizipierte Antwort zu drängen (*Kriterium der Reichweite*). Fragen dürfen nicht zum simplen Abfragen von Hypothesen missbraucht werden, sondern müssen das Ziel einer breiten Datensammlung zur Rekonstruktion der Prozessabläufe bzw. der sozialen Realität verfolgen. Mit einer offenen trotzdem nicht offensichtlich zielgerichteten Diskussionshaltung, mit Fokus auf den konkreten Fall, konnte diesem Anspruch entsprochen werden. Mit dem (zweiten) *Kriterium der Spezifität* wird gefordert, die Untersuchung auf einen spezifischen Kontext zu fokussieren. „Erst die Spezifizierung bestimmter Stellungnahmen, Entscheidungen, Optionen und die Erläuterung ihres Hintergrundes ermöglicht ein sinnhaftes Verstehen von Reaktionen“ (Hopf 1978, S. 100). Im Interview wird das Erkenntnisinteresse des Forschers in den Erfahrungshintergrund des Befragten übersetzt, statt ihn mit sachfremden theoriegeleiteten Zusammenhängen zu konfrontieren (vgl. Gläser/Laudel 2004, S. 112). Somit steht nicht die Standardisierung von Antworten, sondern das fallspezifische Herausarbeiten von zur Rekonstruktion der Situation benötigten Äußerungen im Zentrum des Interviews (ebd.). Durch die Mitarbeit an allen diskutierten Fällen wurde die Befragung durch den Forscher an die Prozesse und Eigenheiten des betrachteten Falls und somit die vorherrschende soziale Realität angepasst. Aufgrund der Diskussion konkreter Beispiele wurde der Erfahrungshintergrund des Befragten direkt angesprochen.

Das (dritte) *Kriterium der Tiefe* fordert die Analyse der kontextspezifischen Position des Befragten, um seine Rolle und die Position seiner Aussagen über die soziale Realität einordnen zu können. In den hier durchgeführten Befragungen, war die Position (Projektleiter) innerhalb des diskutierten Falls im Vorfeld bekannt und wurde während der Befragung in verschiedenen Zusammenhängen (bspw. Prozessfluss, Entscheidungsfindung, Mitarbeiterperspektive) selbstreflexiv zur Sprache gebracht und somit innerhalb und außerhalb der Befragungssituation erhoben.

Das letzte *Kriterium des Persönlichen Kontextes* zielt auf die Erhebung persönlicher und sozialer Kontextdaten ab, um neben dem eigenen Rollenverständnis, die Reaktionen des Befragten in den Zusammenhang zu seiner Umweltsituation setzen zu können. In Folge der Mitarbeit in den diskutierten Projekten und die fortwährende Beobachtung der Fälle und seiner Teilnehmer, konnten diese Daten ohne Komplikationen außerhalb der Befragungssituation im Rahmen der sechsmonatigen Zusammenarbeit gesammelt werden.

Die Experteninterviews wurden daher im Sinn der angestrebten Exploration nach den Maßstäben für qualitative Forschung von Hopf (1978), Mayring (2002) und Kromrey (2007) ge-

führt. Im Zentrum dieser Interviews stand die Vervollständigung des zuvor erhobenen Gesamtbildes, als auch der hier zu untersuchenden Zusammenhänge.

Abschließend muss hervorgehoben werden, dass die übliche, im Rahmen wissenschaftlicher Methodik durchgeführte, exakte Operationalisierung und Klassifikation einzelner zu untersuchender Merkmale (bspw. Intervalle, Ausprägungen, etc.) an dieser Stelle der Arbeit bewusst nicht angestrebt wurde. Die hier beschriebene Methodik zielt einzig auf die Exploration des grundsätzlichen Wirkungszusammenhangs ab. Erst durch diese grundsätzliche Exploration wird die Operationalisierung ermöglicht (Abschnitt 4.6). Die im Rahmen der Einzelfallstudien gewonnenen Informationen bilden die Grundlage der in den nachfolgenden Abschnitten erarbeiteten Quantifizierung bzw. Messbarmachung der herausgestellten Zusammenhänge.

4.1.2 Untersuchungsergebnisse

Vor der Vorstellung der Ergebnisse der Einzelfallstudien, muss darauf hingewiesen werden, dass in den folgenden Abschnitten 4.1.2.1 bis 4.1.2.3 eine objektive Darstellung der gemachten Beobachtungen erfolgt. Ziel ist es hier die eruierten Daten möglichst unverfälscht und ohne eine Interpretation im Kontext der durchgeführten ökologischen Analyse des dritten Kapitels vorzustellen. Eine entsprechende Auswertung erfolgt im Abschnitt 4.1.3, auf dessen Grundlage erste Schlussfolgerungen (4.1.4) formulierte werden.

Das im Rahmen der (Vor-)Untersuchung betrachtete Unternehmen (im folgenden VDE genannt) bietet europaweit Infrastrukturdienstleistungen an und gehört auf dem mitteleuropäischen Markt zu den zehn größten Dienstleistungsanbietern des Sektors. Die hier betrachteten Fälle beschränken sich auf den deutschen Markt, in welchem VDE zum Zeitpunkt der Erhebung drittgrößter Dienstleister war. Im Fokus der Betrachtung standen neben den in der Methodik erläuterten Hauptakteuren, insbesondere die Prozessstrukturen welche zu einer strategischen Entscheidungsfindung führten.

Historisch betrachtet haben sich in dem hier betrachteten soliden und langlebigen Sektor in den letzten Dekaden nur wenige Veränderungen ergeben.¹⁴⁵ Grundsätzlich führt die anziehende Globalisierung mit der einhergehenden Beschleunigung der Weltwirtschaft jedoch auch in dieser, vergleichsweise stabilen Branche zu einer systematischen, insbesondere umweltinduzierten Weiterentwicklung und entsprechender Veränderung des Sektors. Das Entwicklungstempo, sowie der Wettbewerb zwischen den Marktteilnehmern hat in den vergangenen Jahren deutlich zugenommen und induziert, als maßgebliche Einflussgröße, auch die im folgenden betrachteten Entscheidungsfälle.

Der deutsche Markt ist in diesem Segment zwischen wenigen großen Serviceanbietern aufgeteilt. Die Entwicklung der vergangenen Jahre führten jedoch zu einem durch neue, junge und beweglichere Unternehmen stark erhöhten Wettbewerbsdruck. Ein zunehmendes Kostenbewusstsein bei den Kunden und ein grundsätzlicher Trend hin zu beweglicheren und kundenorientierteren Dienstleistern setzen die wenigen, alteingesessenen Hauptakteure zunehmend unter Zugzwang. Aus der Wahrnehmung von VDE sind diese neuen Marktteilnehmer allerdings weniger bedrohlich für die eigene Marktposition, als dies ein externer Beobachter einschätzen würde.

¹⁴⁵ Im Vergleich zu anderen Branchen und Sektoren der deutschen Wirtschaft.

VDE produziert und vermarktet alltägliche Bedarfsgüter, die von einem Großteil der Bürger direkt oder indirekt genutzt werden. Das Geschäftsmodell besteht weniger in der stetigen Weiterentwicklung des Produktes, als vielmehr in der Optimierung von Bereitstellung und Kostenstruktur. Unter den Marktteilnehmern wird der Kampf primär durch die Qualität dieser beiden Faktoren ausgetragen. VDE besitzt hierbei durch deren lange Geschäftstätigkeit (historischer First-Mover-Effekt) den Wettbewerbsvorteil sehr hoher Markteintrittsbarrieren innerhalb ihres Kernsegmentes. Trotz dieser Barrieren, welche in hohen Investitionskosten und -zeiträumen bestehen, drängen mithilfe technischer Innovationen oder alternativer Geschäftsmodelle zunehmend neue Akteure in den Markt. Auch Markteroberungstendenzen vergleichbarer ausländischer Unternehmen (welche über das nötige Kapital und Erfahrung verfügen) erhöhen den Wettbewerbsdruck und machen ein Intervenieren VDEs nötig.

Politik, Verbände und schlussendlich der Bürger selbst üben zunehmend Druck auf den gesamten Sektor aus. Neue Reglementierungen und staatliche Kontrollmechanismen engen Flexibilität und Preispolitik des Konzerns ein. Verordnungen der deutschen und europäischen Gesetzgebung zwingen die Konzerne zudem ihre über Jahre aufgebauten Markteintrittsbarrieren, unabhängig der hiermit verbundenen Kosten, aufzugeben und den Markt für neue Akteure und Geschäftsmodelle zu öffnen. Die entstehenden Kosten für Organisations- und Strukturanpassungen müssen im Sinne einer Erhaltung von Profitabilität und Arbeitsplätzen, schlussendlich an den Kunden weitergegeben werden, der wegen der unattraktiveren (weil teureren) Leistung den Servicepartner wechselt und so die Situation weiter verschärft.

VDE sieht sich zum Zeitpunkt der Erhebung mit einer Reihe von Herausforderungen konfrontiert, welche grundlegende, richtungsweisende und die Geschäftstätigkeit der gesamten Unternehmung beeinflussende (gemäß der Definition in Abschnitt 2.3.1) ‚strategische‘ Entscheidungen bedingen.

Während des ersten Beobachtungszeitraumes von sechs Monaten¹⁴⁶ hatte sich die Strategieabteilung¹⁴⁷ von VDE mit einer Reihe dieser Grundsatzentscheidungen auseinanderzusetzen.

Die Abteilung besteht aus elf Mitarbeitern von denen sechs ausschließlich für die Bearbeitung der strategischen Ausrichtung der einzelnen Geschäftsfelder des Konzerns abgestellt sind, ein Mitarbeiter besetzte eine Schnittstellenfunktion für Fragen der organisationalen Struktur. Die restlichen vier waren ein Abteilungsleiter, eine Sekretärin, ein Trainee und ein Praktikant. Ferner waren an die Strategieabteilung sowohl das Innovationsmanagement, als auch der Be-

¹⁴⁶ Der zweite Beobachtungszeitraum, der folgenden sechs Monate bezog sich in seiner Datensammlung lediglich auf die erste Beobachtungsperiode, aufgrund dessen die ersten sechs Monate im Folgenden im Fokus der Betrachtung stehen werden (vgl. hierzu die in Abschnitt 4.1.1 erläuterte Methodik).

¹⁴⁷ Im weiteren Verlauf schlicht als ‚die Abteilung‘ bezeichnet.

reich für Unternehmensakquisitionen (Mergers & Acquisition) angegliedert (vgl. Abbildung 9). Die Gesamtabteilung zählte in der Summe somit 33 Mitarbeiter. Interessant war der im Verhältnis zu anderen Stabsabteilungen überdurchschnittlich hohe Bildungsgrad in der Abteilung, unter den 33 Mitarbeitern befanden sich 8 Doktoren, allein unter den elf Mitarbeitern der Strategieabteilung waren es vier.

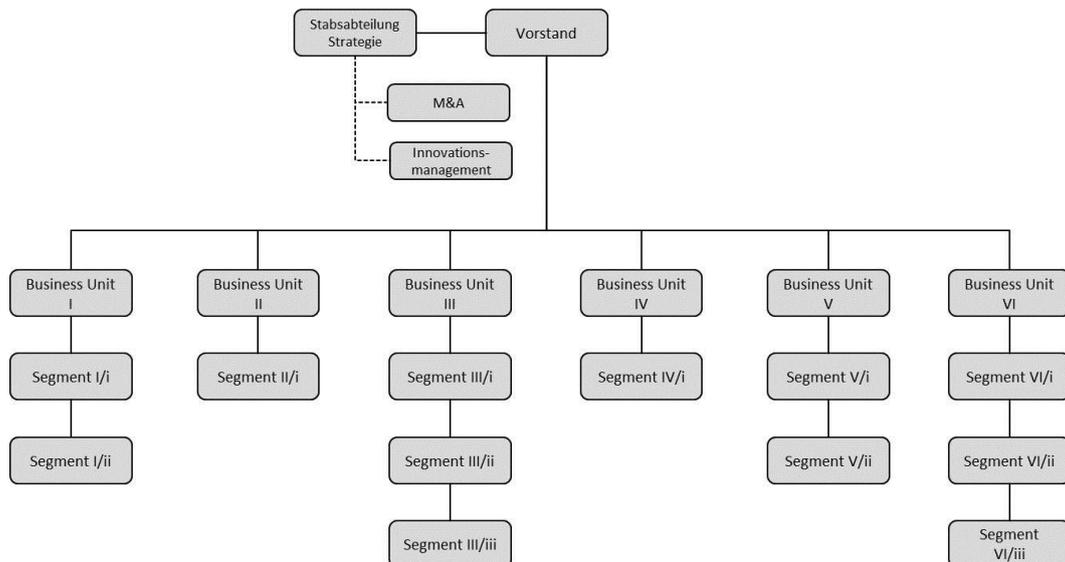


Abb. 9: Organigramm von VDE; Eigene Darstellung.

Zu Erhebungsbeginn, im Dezember 2009 befand sich sowohl die Abteilung als auch die Gesamtunternehmung in einem stabilen Zustand. Weder externe Schocks, interne Umwälzungsprozesse noch größere personelle Schwankungen in der Abteilung oder dem Konzern waren für die Dauer der Untersuchungsperiode erkennbar.

Im Folgenden werden *drei Fälle* (Strategischer Zyklus; Subway; One Face) aus der Gesamtbeobachtung der 12 Monate herausgenommen und in drei separaten, chronologisch gegliederten Beschreibungen festgehalten. Die Wahl fiel auf eben diese drei Fälle, da die hier beobachteten Prozesse, Ereignisse und Zusammenhänge vielversprechende Rückschlüsse und Beobachtungen im Hinblick auf die in Kapitel 3 hergeleiteten theoretischen Zusammenhänge erkennen ließen.

Im Fokus standen insbesondere der *Metaprozesses* und die *individuellen Entscheidungsfindung*. Besonders aufmerksam wurden Ereignisse beobachtet, die entweder eine Verbindung der (Meta-)Entscheidungsstrukturierung mit dem Unternehmen oder von Metaprozess und den einzelnen Akteuren vermuten ließen. Weiterhin wurden Ereignisse fokussiert die sowohl

einen Zusammenhang von individueller Informationslage und der individualen Entscheidungsfindung, als auch die Bindung dieser an die (Prozess-)Umwelt des einzelnen Akteurs erkennen ließen. Der entscheidenden Frage, wie diese Sachverhalte zusammenhängen könnten, wird sich im Anschluss an die konkrete Fallbeschreibung in Abschnitt 4.1.3 zugewandt.

4.1.2.1 Fall I: Strategischer Zyklus

Der beobachtete ‚Strategische Zyklus‘, beschreibt den strategischen Ausrichtungsprozess der Gesamtunternehmung VDE innerhalb des deutschen Marktes für einen Zeitraum von jeweils fünf Jahren.¹⁴⁸ Insbesondere durch die Größe des Unternehmens wäre eine Steuerung mit sofortiger Wirkung nicht denkbar, weshalb der Konzern durch den fünfjährigen Planungshorizont mittels Planungsvorgaben, Kostenstrukturen, Budgetierungen und anderen Projektionsmaßnahmen bewusst zu einer Marktanpassung gelenkt wird. Im Jahr 2010 konnte daher nicht nur die Planung der Jahre 2011 bis 2015 des ‚Strategischen Zyklus‘, sondern gleichzeitig die Wirkung des Kontrollmechanismus für die in 2009 gesetzten Ziele und Planungsvorgaben für das Jahr 2010 beobachtet werden.

Wichtig ist zu verstehen, dass die Strategieabteilung diese Planungsroutine in die *Phasen*: Marktanalyse, Top-Down Planung, Bottom-Up Planung, Challenging, Finalization, Consolidation und Decision gliedert, welche im Folgenden als Richtschnur dienen werden. Auf die letzte Phase der Entscheidung (Decision) folgt die Implementierung des strategischen Plans, welche im Rahmen der hier vorliegenden Betrachtung allerdings keine Rolle mehr spielt. Die folgende Graphik (Abbildung 10) stellt den Verlauf des betrachteten Falls ‚Strategischer Zyklus‘ dar.

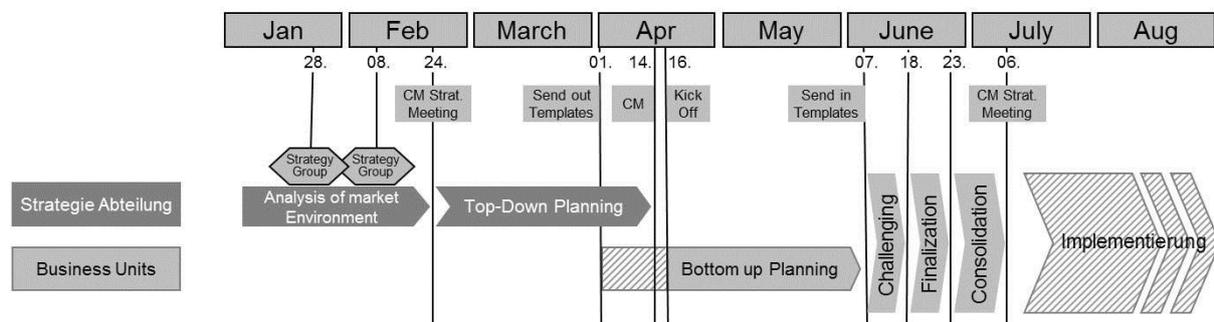


Abb. 10: Prozessverlauf des Strategischen Zyklus; Eigene Darstellung.

¹⁴⁸ Dieser Strategische Zyklus ist als ein standardisierter Prozess konzipiert, der einmal pro Jahr durchlaufen wird und so die angestrebte Fünfjahresplanung mit einem planungstechnisch bedingten Vorlauf von jeweils einem Jahr, um je ein weiteres Jahr nach vorne treibt.

An diesem Prozess waren alle Mitarbeiter der Strategieabteilung¹⁴⁹ direkt oder mittelbar beteiligt, ebenso wie die in der Konzernleitung für die einzelnen Business Units (BUs) verantwortlichen Rechnungsprüfer, sowie die für die einzelnen Geschäftseinheiten (Business Units) verantwortlichen Strategen. Interessant ist, dass der Konzern eine zweigleisige Strategieentwicklung fährt, welche später noch eine wesentliche Bedeutung haben wird. So arbeiteten zum einen die Mitarbeiter der Strategieabteilung in der Konzernleitung die strategischen Ziele und Problemstellungen aus Konzernleitungssicht heraus. Zum anderen besitzt jede einzelne der sechs Geschäftseinheiten (BUs) eine eigene Strategieabteilung, welche die strategischen Herausforderungen aus Sicht der Business Unit artikulierte.

Eine besondere Stellung innerhalb des strategischen Zyklus nahm der für diesen Prozess verantwortliche ‚Projektleiter‘¹⁵⁰ ein. Während des ersten Erhebungszeitraumes wurde dieser Posten von einem Mitarbeiter der Stabsabteilung für Strategie bekleidet. Eine gleichsam bedeutende Rolle kam dem Abteilungsleiter der Strategieabteilung zu, welcher neben dem Prozessverantwortlichen für die entwickelte Strategie und die hiermit verbundenen Arbeitsschritte, Vorbereitungen und Ressourceneinsätze direkt zur Verantwortung gezogen werden kann.

Der neue Strategische Zyklus beginnt alljährlich in Form eines strategischen Gruppenmeetings (in diesem Fall am 28. Januar) (siehe Abb. 10). Da die Untersuchungsperiode ca. einen Monat vorher einsetzte konnten auch die für dieses Meeting notwendigen Vorbereitungen beobachtet werden.

Als Vorbereitung für die Konferenz der Mitglieder der ‚Strategischen Gruppe‘ (Strategic Group) diente die *Marktanalyse*. Zur Strategic Group zählten neben dem Prozessverantwortlichen und dem Abteilungsleiter auch die leitenden Strategen der Business Units, deren Geschäftsführer, sowie Fachexperten verschiedener Stabsbereiche des Vorstandes. Während dieser Konferenz wurden, auf Basis der vorbereiteten Marktanalysen und unter Zuhilfenahme einer externen Beratungsgesellschaft, welche für die Fixierung der Workshop-Ergebnisse verantwortlich war, die Entwicklungsprognosen für das aktuelle Jahr diskutiert. Die von allen Experten identifizierten Trends und Entwicklungen des aktuellen sowie der kommenden Jahre wurden als Grundlage der Strategieentwicklung bzw. Anpassung des strategischen Zyklus herangezogen. Dieses Strategic Group Meeting fand jeweils in Vorbereitung der Vorstands-

¹⁴⁹ Die Mitarbeiter der Strategieabteilung sind an die Muttergesellschaft (Holdinggesellschaft) des VDE Konzerns angekoppelt. Mitglieder der Business Units sind rechtlich an die Geschäftsleitung dieser Business Units angebunden und unterstehen keiner direkten Weisung durch die Vorstände des VDE Konzerns.

¹⁵⁰ Im Folgenden auch als ‚Prozessverantwortlicher‘ bezeichnet.

sitzung (Central Management oder auch CM¹⁵¹) im Beobachtungszeitraum zweimal statt um verschiedene Märkte getrennt voneinander zu analysieren.

Im Rahmen des Strategischen Zyklus werden in der Summe drei Vorstandssitzungen pro Jahr ausschließlich für die strategische Ausrichtung des Konzerns verwendet. In der ersten dieser Sitzungen (hier am 24. Februar) wurden die von der Strategic Group identifizierten Marktentwicklungen und grundsätzlichen Trends präsentiert und in einer eintägigen Diskussion gemeinsam ausgewertet. Hierbei stand die Diskussion angemessener Reaktionen im Sinne der Ausrichtungs-/ Anpassungsnotwendigkeit des Konzerns und verbundener Ressourceneinsätze im Vordergrund. Im Ergebnis erhielten die strategischen Planer eine Einschätzung oder eine konkrete Aufgabenstellungen der juristisch verantwortlichen, obersten Geschäftsführer des Konzerns und entwickelten daraus in der folgenden Phase (*Top-Down Planung*) strategische Konzepte, welche am Ende des Gesamtprozesses in der strategischen Entscheidung über eine Ausrichtungsanpassung des Konzerns mündeten.

Neben den Marktentwicklungen wurde in diesem ersten Vorstandsmeeting zur Konzernstrategie auch das strategische ‚Follow-Up‘ der Vorjahresstrategie (Zielkontrollmechanismus) vorgestellt. Die Vorstandsmitglieder interessierte insbesondere der Fortschritt der Umsetzung der im Vorjahr beschlossenen strategischen Ausrichtungen (Planungsimplementation). Dieses Follow-Up wird in jedem Quartal einmal durchgeführt und soll spätestens im letzten Jahresquartal die vollständige Implementierung der Vorjahresziele melden. Andernfalls müssen Begründungen bei den verantwortlichen Vorstandsmitgliedern vorgelegt und von ihnen genehmigt werden, um Sanktionen (Budgetkürzungen, ausbleibenden Bonuszahlungen, o.ä.) für die betreffenden BUs zu verhindern. Diese Follow-Ups werden hoheitlich von der Stabsabteilung für Strategie geführt und stellen aufgrund ihrer Bedeutung für die BUs einen indirekten Autorisations- oder Verbindlichkeitsmechanismus der strategischen Arbeit dar.

Als Folge dieses CM-Meetings wurde der zweite Teil des Strategieentwicklungsprozess (*Top-Down Planung*) gestartet. Dieser zerlegte sich in verschiedene Phasen (vgl. Abbildung 10) und bot erste konkrete Schnittstellen zu anderen Ebenen des Konzerns. Diese Phase begann am 24. Februar und endete am 14. April mit einem weiteren CM-Meeting, in welchem die Ergebnisse dieser Phase zur Diskussion bzw. Revision gestellt wurden. Inhaltlich erfolgte während dieses Zeitraums die Formulierung der strategischen Optionen in Relation zu den identifizierten und als relevant erachteten Marktbewegungen. Im Detail setzte sich dieser Prozess aus verschiedenen Einzelschritten zusammen, welche im Folgenden kurz beschrieben

¹⁵¹ Das Central Management setzt sich aus den drei Vorstandsmitgliedern und den Geschäftsführern von fünf Business Units zusammen, eine der sechs Geschäftseinheit ist nicht im CM vertreten.

werden, um einen Eindruck der Zusammenhänge und Verfahrensweisen dieser entscheidungsvorbereitenden Optionenentwicklung zu erhalten.

Nach dem ersten CM-Meeting informierten Abteilungsleiter und Prozessverantwortlicher in einem internen Meeting die Mitarbeiter der Stabsabteilung über die Ereignisse und Einschätzungen der Vorstandsmitglieder im Hinblick auf die allgemeine Geschäftsentwicklung. Tendenzen, Meinungen und Wünsche der Vorstandsmitglieder wurden so über die Schnittstelle der beiden Vertreter zu den Mitarbeitern der Stabsabteilung übermittelt und in deren geschäftsfeldspezifische, strategische Arbeit integriert. In diesem internen Meeting wurden auch die Konsequenzen der Vorstandssichtweisen für die aktuelle Planung diskutiert. Als Resultat der Konfrontation der Meinungen des Vorstandes und der Sichtweisen der Mitarbeiter der Strategieabteilung wurden konkrete Arbeitspakete definiert, welche die Bearbeitung der entstandenen, strategisch relevanten Fragestellungen beinhalteten.

In den folgenden acht Wochen waren die Mitarbeiter der Strategieabteilung mit der Sammlung und Akkumulation relevanter Daten zur Beantwortung der entstandenen Fragestellungen ausgelastet. Im diesem Rahmen mussten interessanterweise nicht nur die Antworten auf die gestellten Fragen, sondern in Anbetracht der ursprünglich sehr vagen Vorstandsmeinungen, zunächst die Fragestellungen selbst klar und eindeutig formuliert werden. Dieser Definitionsprozess machte eine entsprechend aufwendige Markt- und Umfeldanalyse notwendig, welche gleichzeitig die benötigte Datenbasis zur Beantwortung der Fragestellung bildete.

Die Beantwortung der formulierten Fragestellungen wurde unter Leitung des für die Geschäftseinheit verantwortlichen Strategen im Rahmen eines oder mehrerer Expertentreffen erarbeitet. Hier setzten sich der betreffende Stratege, sowie seine Fachkollegen aus dem Konzernrechnungswesen und dem Vorstandsressort für Politik und Wirtschaft zusammen, um auf Basis ihres gesammelten Wissens die Sicht der Holdinggesellschaft auf die gestellten strategischen Fragen zu formulieren. In der Top-Down Planung wurden ausschließlich die strategischen Standpunkte der Muttergesellschaft herangezogen, was bei der abschließenden Prüfung der erarbeiteten strategischen Optionen noch deutlicher wurde.

In dieser abschließenden Prüfung wurde unmittelbar vor dem zweiten CM-Meeting eine Bewertung der in den vergangenen acht Wochen formulierten strategischen Optionen vorgenommen. Diese erste Plausibilitätsprüfung wurde in diesem Schritt des Prozesses ausschließlich abteilungsintern durchgeführt. Dadurch sollten die auf Impuls des Vorstandes erarbeiteten strategischen Handlungsoptionen zum einen geheim gehalten werden bis der Vorstand eine Veröffentlichung für sinnvoll erachtet, zum anderen soll die strategische Perspektive des Gesamtkonzerns jenseits der Interessen der Business Units gewahrt werden.

Dieses Vorgehen sollte, eine zu frühe Beteiligung der einzelnen Geschäftseinheiten und so einen mögliche Widerstände der BUs verhindern, da diese in einer derart frühen Phase der Meinungsbildung verzerrend auf die Entscheidungsakteure einwirken und einer Optimierung aus Gesamtunternehmenssicht entgegenstehen. Die Strategieentwicklung des Gesamtkonzerns wird erst nach einer Legitimation durch den Vorstand und der damit verbundenen hierarchischen ‚Legitimation‘ an die einzelnen Geschäftseinheiten weiter gegeben.

Da allerdings im Gremium des Central Managements auch die Geschäftsführer der Business Units vertreten sind, wurde in einem inoffiziellen Briefing unmittelbar vor dem betreffenden Vorstandsmeeting den Verantwortlichen der Geschäftsfelder ein kurzer Ausblick auf die erarbeiteten Vorschläge der Strategieabteilung gegeben. Hierdurch sollte ihnen die Möglichkeit einer (wenn auch kurzen) Vorbereitung gegeben werden, um am Tag der Sitzung Argumente ‚Für‘ und ‚Wider‘ ein bestimmtes strategisches Ziel einbringen zu können.

Bevor die Legitimation durch das Central Management erfolgte wurde mit einem Vorlauf von ungefähr zwei Wochen die dritte Phase des Strategischen Zyklus mit dem Versenden der allgemeinen (leeren) Planungsunterlagen bzw. Vorlagen (*Templates*) eingeleitet (hier am 01. April). Diese Unterlagen haben zu diesem frühen Zeitpunkt allerdings nur einen informativen Charakter und sollen die Mitarbeiter der Geschäftseinheiten in Bereitschaft versetzen. Erst mit dem zweiten Vorstandsmeeting beginnt das eigentliche Bottom up Planning (hier am 14. April).

In diesem zweiten Meeting der Vorstandsmitglieder, des Abteilungsleiters, der Leiter der Geschäftseinheiten und des Prozessverantwortlichen für den Strategischen Zyklus wurden die detailliert ausgearbeiteten und durch die Mitarbeiter der Strategieabteilung präzisierten Impulse aus dem ersten Meeting präsentiert und die wichtigsten strategischen Ziele und Handlungsmaßnahmen erörtert. Ziel dieses zweiten Meetings ist, eine erste Entscheidung der Verantwortlichen (Mitglieder des Vorstandes) über die strategischen Ziele der Gesamtunternehmung in Anbetracht der analysierten und diskutierten Marktbewegungen zu erhalten. Im Rahmen der hier kontrovers geführten Diskussion kann es auch zu einer Prioritätenänderung der strategischen Ziele kommen. Mit dem Ende dieses zweiten Meetings und dem damit verbundenen Ende des *Top-Down Planning* hatten sich alle Beteiligten auf die wichtigsten Zielstellungen aus Konzernsicht geeinigt, für die die Strategen der Business Units in den folgenden Wochen eine Detailplanung erarbeiten sollten. Damit war auch die Weitergabe dieser Ziele an die Business Units genehmigt.

Nun beginnt die dritte Phase des Strategischen Zyklus (*Bottom-Up Planning*). Zwei Tage nach diesem CM-Meeting traten der Abteilungsleiter, sowie der Prozessverantwortliche vor die versammelten Strategen der Business Units und präsentierten die neuen oder angepassten strategischen Ziele für die nächste Planungsperiode. Die Detailplanung für die Umsetzung der Konzernziele wurde somit in die Hände der Fachexperten der einzelnen Geschäftseinheiten übergeben, welche über das nötige Spezialwissen (Vorgänge und Besonderheiten ihrer Business Unit) verfügen. Wichtig ist hierbei zu verstehen, dass durch die zweigleisige strategische Planung die Experten der Business Units relativ frei in der konkreten Planung sind. Sie müssen am Ende lediglich die groben Zielvorgaben der Konzernleitung erreichen.

Dieser Bottom-Up Planungsprozess lief wiederum unter Ausschluss der Stabsabteilungen des Vorstandes ab, sodass die hier stattfindenden Prozessschritte nicht beobachtet werden konnten.

Mit dem Ziel die vorgegebene Richtung auch während der für die Konzernstrategen verschlossenen Planung der BUs zu wahren, boten die Holding-Strategen ihren Kollegen in der Business Unit in den letzten drei Wochen der Bottom-Up Planung je einen Termin zur Abstimmung, Koordination oder Erläuterung der Konzernziele an. Diese Gesprächsmöglichkeiten sollen trotz der prozessualen und strukturellen Trennung beider Planungseinheiten (Top-Down und Bottom-Up) mögliche Fehler oder Unstimmigkeiten in den Folgephasen vermindern. Zum Ende der Bottom-Up Planungsphase (hier am 7. Juni) sandten die einzelnen Geschäftseinheiten ihre Vorschläge zur Erreichung der formulierten strategischen Ziele an die Stabsabteilung (*send in templates*) und läuteten mit der anschließenden internen Präsentation (BU-Strategen und Fachverantwortlicher der Stabsabteilung) dieser Vorschläge die vierte Phase des Strategischen Zyklus ein.

Im *Challenging* wurden die eingereichten Umsetzungsvorschläge auf ihr Potential für die Erreichung der durch den Vorstand gesteckten strategischen Ziele hin geprüft. Hierbei dienten die im Vorfeld von allen Beteiligten (Strategic Group) durchgeführten Marktanalysen und Situationseinschätzungen als Bewertungsgrundlage. Als Ausgangspunkt für diese Bewertung diente der übergeordnete Blick des Gesamtkonzerns.

Zum Zweck einer umfassenden Bewertung und Prüfung aus Konzernsicht wurde innerhalb der Challenging Phase über die eingereichten Pläne nicht nur abteilungsintern diskutiert. Es wurden sowohl die bereits im Vorfeld involvierten Fachkollegen der Vorstandressorts für Konzernrechnungswesen als auch die für Politik und Wirtschaft zu Rate gezogen, um eine möglichst detaillierte und exakte Beurteilung aus Gesamtunternehmenssicht zu ermöglichen.

Nachdem der Standpunkt der Konzernleitung zu den von der Business Unit formulierten Maßnahmen gefasst wurde, wurden in einem bewusst familiär gehaltenen Meeting zwischen dem Konzernstrategen und den Strategen des Geschäftsfeldes die erarbeiteten Standpunkte kommuniziert. Der Mitarbeiter der Konzernstrategie bemühte sich hierbei das Feedback nicht als Kritik an der Arbeit des Geschäftsfeldstrategen zu formulieren. Ziel war es, den Eindruck einer hierarchisch angeordneten Weisung oder Bewertung zu vermeiden und so eventuelle Widerstände im Sinne einer guten Zusammenarbeit zu minimieren.

In den kommenden zwei Wochen (hier vom 7. bis zum 18. Juni) hatten die Mitarbeiter der Geschäftseinheit die Möglichkeit das vorgebrachte Feedback, das sowohl Unterschiede in der Zielformulierung als auch in der konkreten Realisierung umfasste, in die strategischen Pläne einfließen zu lassen, bzw. (sofern nötig) grundsätzliche Änderungen in diese zu implementieren. Mit dem Abschluss dieser Feedbackrunde und der Wiedervorlage der überarbeiteten Planungsunterlagen beginnt nun die fünfte Phase des Strategischen Zyklus.

In der *Finalization* (fünfte Phase) trafen die Meinungen der Konzernstrategen und Business Unit Strategen ein letztes Mal aufeinander. Nachdem die vorgelagerte Phase des *Challenging* ein „sanftes“ Feedback ermöglichte, trafen nun beide Parteien in der Gewissheit aufeinander, dass der vorgegebene Zeitrahmen keine weiteren Überarbeitungen der Pläne zulässt und eine gemeinsame Lösung gefunden werden muss. Interessant ist, dass diese abschließende Abstimmung und Diskussion der Maßnahmen nicht wie zuvor zwischen den Mitarbeitern der Strategieabteilung und denen der Geschäftseinheiten stattfindet, sondern auf der hierarchisch übergeordneten Ebene.

Hauptausforderung dieser finalisierenden Diskussionsrunde sind die hier aufeinandertreffenden unterschiedlichen Kenntnisstände und Perspektiven. So unterliegen die Mitarbeiter der Stabsabteilung in dem Wissen um das Tagesgeschäft und den hiermit verbundenen Problemen zwar den Kollegen aus den Geschäftseinheiten, allerdings erreichen sie durch ihre übergeordnete Stellung in der Konzernstruktur tiefere Einblicke in die Gesamtzusammenhänge des Unternehmens, wodurch Sichtweisen, Argumente und Standpunkte bezüglich der geplanten Maßnahmen erheblich divergieren können.

In dieser Abstimmung in der alle Beteiligten (Abteilungsleiter, Prozessverantwortlicher, Geschäftsfeldverantwortliche der Konzernstrategie, des Ressorts für Politik und Wirtschaft, sowie des Konzernrechnungswesen, der Geschäftsführer der Business Unit und dessen Hauptverantwortlicher Strategie) zusammentrafen, wurde über den überarbeiteten Maßnahmenplan folglich bis zu einer finalen Entscheidung gekämpft. Dieser Schritt ist für alle Beteiligten

notwendig um eine gemeinsame Position innerhalb des letzten CM-Meetings zu bilden und so die eigenen Interessen (Konzern- bzw. BU-spezifische Interessen) gegenüber den Vorstandsmitgliedern vertreten zu können.

Während der betrachteten Planungsperiode wurde innerhalb dieser finalisierenden Gesprächsrunden, bis auf eine einzelne Ausnahme, stets ein gemeinsamer Konsens gefunden, wodurch die Präsentation der gemeinsam erarbeiteten und bereits abgestimmten Maßnahmen vor dem Vorstand erheblich vereinfacht wurde.

Bevor es nun zu diesem letztem Vorstandstreffen kommt, folgt die formal sechste Phase des Strategischen Zyklus, die *Consolidation* der Ergebnisse. Ziel dieser letzten eineinhalb Wochen¹⁵² vor der finalen Sitzung war die Zusammenführung aller erarbeiteten und diskutierten Ergebnisse in einem umfassenden Dokument, sowie die Erstellung von Präsentationsunterlagen, um die Maßnahmen sowie deren Wirkung und Zielstellung, sowohl den Entscheidungsträgern als auch den Verantwortlichen der Implementierung zu erläutern. Diese Phase setzte die Mitarbeiter der Stabsabteilung stark unter Druck, da die innerhalb des Challenging und der Finalization erarbeiteten Änderungen von Konzern-, sowie von BU-Seite mit jedem wichtigen Detail (Planungszahlen, finanzielle Auswirkungen und Marktentwicklungen) in den zuvor nur grob formulierten Maßnahmenkatalog aufgenommen werden mussten.

Dieses Konzept wurde dann in der letzten (siebten) Phase des Strategischen Zyklus zur Entscheidung (*Decision*) an den Vorstand weitergereicht. Der ausgearbeitete Maßnahmenplan stellt hierbei den Entscheidungsgegenstand dar, der innerhalb des CM-Meetings vom Abteilungsleiter und dem Prozessverantwortlichen Schritt für Schritt erläutert und zur Diskussion gestellt wird. Die getroffene Entscheidung legt die Ausrichtung des Konzerns für die nächste Planungsperiode fest und ermöglicht eine Implementierung der Maßnahmen.

Während dieser letzten Ergebnisdiskussion mussten die Verantwortlichen (Abteilungsleiter, unterstützt von Prozessverantwortlichen, sowie die einzelnen Geschäftsführer der Business-einheiten) den Entscheidungsträgern (Vorstandsmitglieder) bei strittigen Punkten Rede und Antwort stehen. Zwar haben die Geschäftsführer schon während der Finalization die Maßnahmen verteidigt, die Vorstandsmitglieder haben jedoch eine andere Perspektive und Wissensbasis, wodurch die Argumente der Diskussion im Vergleich zu den zuvor geführten Gesprächen divergieren können. So verwundert es nicht, dass es zu harten Wortgefechten kam, welche allerdings grundsätzlich auf die divergierende Informationslage der Akteure zurückzu-

¹⁵² Die fertigen Planungsunterlagen müssen bereits einige Tage vor der betreffenden Sitzung an die Vorstandsmitglieder weitergereicht werden, wodurch sich der Bearbeitungszeitraum auf fünf Arbeitstage verkürzt.

führen waren, diese ergaben sich wiederum aus den unterschiedlichen Positionen im Gesamtunternehmen. Im Resultat wurde der vorgeschlagene Maßnahmenplan genehmigt und zur Umsetzung freigegeben.

Interessant ist in diesem Zusammenhang der oben bereits erwähnte Fall einer fehlgeschlagenen Abstimmung in der Phase der Finalization. Beide Parteien (Strategieabteilung und BU-Geschäftsführer) trugen die nicht ausgeräumte Differenz in das letzte CM-Meeting. Bei der Präsentation des Maßnahmenplans formulierte der Abteilungsleiter sachlich und offen den strittigen Punkt und die fehlende Zustimmung der Konzernstrategie zu diesem Themenpunkt. Auf Nachfrage des Vorstandsvorsitzenden erläuterte der betreffende BU-Geschäftsführer seinen Standpunkt und sah sich erneut mit den Argumenten der Strategieabteilung konfrontiert. Nach dieser Erörterung der Sachlage löste der Vorstandsvorsitzende mit einer Weisung das Problem, indem er sich für die Lösung der Stabsabteilung aussprach.

Während der beschriebenen Vorgänge des Strategischen Zyklus, der sich über die gesamte erste Beobachtungsperiode erstreckte, fanden noch weitere den Zyklus zwar nicht direkt betreffende aber trotzdem einflussnehmende Ereignisse statt. So wurde zu Beginn der Bottom-Up Planung der Prozessverantwortliche zum Leiter der Strategieabteilung befördert.

In der zweiten Beobachtungsperiode ging der Strategischen Zyklus zudem in die Implementierungsphase über, aufgrund dessen zur Entscheidungsvorbereitung durch den Strategischen Zyklus nur noch wenige Beobachtungen gemacht werden konnten. In der Summe brachte die zweite Untersuchungshälfte somit nahezu keine verwertbaren Informationen im Hinblick auf die hier zu untersuchende Fragestellung.

4.1.2.2 Fall II: Subway

Der Fall Subway beschreibt ein für den VDE Konzern strategisch bedeutendes Projekt, das die Geschäftstätigkeit eines spezifischen Segmentes und damit Umsätze in Höhe von Milliarden, sowie bereits getätigte Investitionen von mehreren Milliarden Euro sichern soll. Im Mittelpunkt dieses Projektes steht die Wiedergewinnung bzw. Festigung einer für das Geschäftssegment hoch bedeutsamen Geschäftsbeziehung.

Zu Beginn der Beobachtungsperiode zog sich das Subway Projekt bereits über drei Jahre und war vom verantwortlichen Projektleiter auf weitere fünf Jahre angelegt. Einer der maßgeblichen Eckpunkte dieses Projektes waren die zur Leitung dieses Unternehmens¹⁵³ eingesetzten Managementkompetenzen. Hier fand während des Beobachtungszeitraums eine für den Verlauf des Projektes bedeutende Änderung statt, auf die in der folgenden Beschreibung noch detaillierter eingegangen wird.

Als Hauptakteure dieses Projektes müssen angeführt werden: der „alte“ Projektleiter, der „neue“ Projektleiter, der Abteilungsleiter der Konzern-Strategieabteilung, die Hauptverantwortlichen Strategen der betreffenden Business Units A und B, deren Mitarbeiter, die Gebietsverantwortlichen des VDE Konzerns für die betroffenen Regionen eins (I) und zwei (II), sowie die externen Meinungsführer der Gegenseite. Zu nennen sind hier neben der politischen Landesvertretung der betrachteten Regionen die Vertreter entsprechender Konkurrenzunternehmen und öffentliche Meinungsführer.

In der beschriebenen Konstellation übernahm der „neue“ Projektleiter (ein Mitarbeiter der Stabsabteilung für Strategie) die wichtigste Funktion, da er neben einer notwendigen Restrukturierung die zahlreichen Akteure des Projektes auf das gemeinsame Ziel hin koordinieren musste. Die dabei entstandenen Interessenkonflikte stellten eine der Hauptherausforderung des Subway Projektes dar.

Prozessual betrachtet leitet der Projektverantwortliche die innerhalb dieses Unterfangens zu koordinierenden Akteure an. Aufgrund seiner Position im Unternehmen und der mitunter hierarchisch über ihm angeordneten Projektpartner besitzt er allerdings keinerlei Weisungsbefugnis und müsste für den Fall einer zwingend durchzusetzenden Anordnung über den Abteilungsleiter der Stabsabteilung direkt zum Unternehmensvorstand vordringen, um dort eine entsprechende Weisung zu erbitten. Das Projekt zeichnete sich insbesondere durch verschiedenster Interessenparteien aus, welche erst durch aufwendige Koordination und Abstimmung zu einem gemeinsam ausgerichteten Vorgehen bewegt werden konnten. Für diese Abstim-

¹⁵³ ‚Unternehmen‘ wird innerhalb des Falls ‚Subway‘ auch als Synonym für ‚Projekt‘ genutzt.

mung und dem damit verbundenen Erfolg des Projektes war der Projektleiter formal verantwortlich, aufgrund dessen auch ein positiver Leistungsanreiz, in Form von Bonuszahlungen bei einem Projekterfolg, in seinem Arbeitsvertrag verankert wurde.

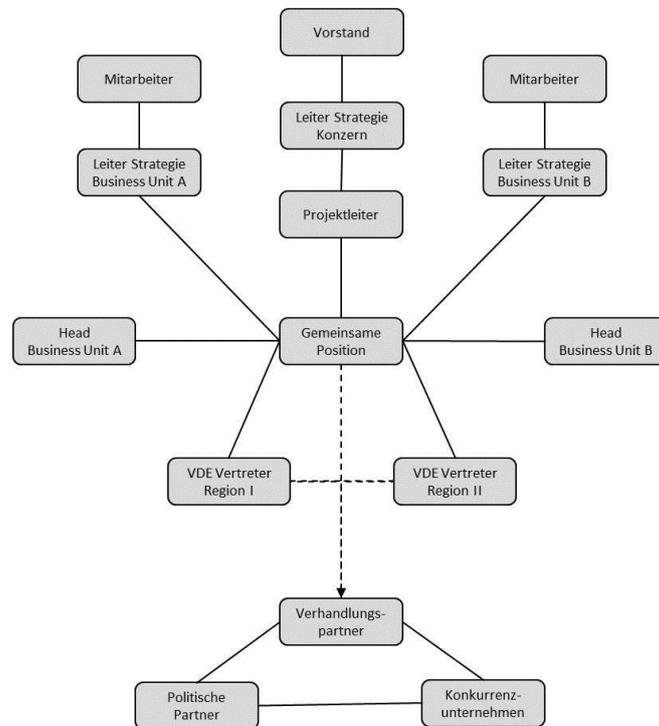


Abb. 11: Struktogramm des Subway Projektes; Eigene Darstellung.

In der Struktur des Projektes kam neben dem Projektverantwortlichen, den offiziellen Vertretern des VDE Konzerns in den betreffenden Regionen I und II eine besondere Rolle zu. Mit ihrem speziellen Wissen über die politischen und wirtschaftlichen Einflusskräfte der Regionen trugen Sie nicht nur maßgeblich zur Formulierung der gemeinsamen Position und somit zur strategischen Entscheidungsfindung bei, sondern hatten darüber hinaus die Aufgabe die formulierte Position zur Meinungsbildung an die Verhandlungspartner der Gegenseite weiterzutragen.

Abbildung 11 gibt einen Überblick über das Gremium der Personen die innerhalb des VDE Konzerns für das Projekt Subway verantwortlich waren. Innerhalb dieses Gremiums wurde demokratisch abgestimmt, wobei einzelne Personen aufgrund ihrer hierarchischen Positionierung im Konzern meinungsbildend und somit handlungsleitend sein konnten, worauf noch genauer eingegangen wird.

Im Fokus der Beobachtung stehen der Ablauf der gemeinsamen Interaktion zum Zweck der Meinungsfindung und der Verlauf des Gesamtprojektes. Als Verständnisgrundlage wird sich

zunächst mit der Gruppeninteraktion befasst, bevor auf den Gesamtverlauf und damit die während des Beobachtungszeitraumes erfassten Ereignisse eingegangen wird.

Die Interaktion der Akteure innerhalb des Projektes stellte eine der Hauptherausforderungen dar, wobei nicht nur die räumliche Trennung der Akteure ein Hindernis war. Insbesondere die verschiedenen Interessenpositionen innerhalb des Konzerns machten die Verhandlungen schwierig. Um eine stetige Entwicklung zu gewährleisten, wurde einmal pro Monat ein großes Projekttreffen einberufen, in dem alle der oben genannten Akteure (ausgenommen Externe) gemeinsam die verschiedenen Arbeitspakete und deren Entwicklung besprachen. Zwischen diesen großen Treffen gab es je nach Arbeitspaket kleinere Gruppen, die sich in kürzeren Abständen trafen. Von diesen Arbeitsroutinen ausgenommen war der Projektleiter, der sich als Vollzeitkraft den Themen des Projektes widmete, im Hintergrund die einzelnen Positionen der Verhandlungspartner (intern und extern) zusammentrug und über das Fortkommen, und die Einhaltung der Termine und des Gesamtplanes wachte.

Innerhalb der großen und der kleinen Projektmeetings wurden in Form normaler Verhandlungssituationen die verschiedenen Standpunkte, Ansichten und Lösungswege diskutiert und verabschiedet. Wichtig in diesem prozessualen Vorgehen sind die variierenden Entscheidungsbefugnisse des Gremiums. So gab es zwar Einzelthemen in denen das Gremium direkt Entscheidungen treffen und umsetzen konnte, die grundsätzliche Richtung des Vorgehens in diesem für den VDE Konzern sehr bedeutenden Projekt musste allerdings durch den Unternehmensvorstand gebilligt werden, wodurch eine Hauptaufgabe darin bestand, entsprechende Entscheidungsvorlagen auszuarbeiten.

Von größerer Bedeutung war allerdings der Gesamtablauf des Projektes, welcher die Rahmenbedingungen der im Fokus dieser Untersuchung stehenden Entscheidungsfindung darstellte. Bevor auf die konkreten Ereignisse eingegangen wird, muss sich demnach zunächst diese Gesamtstruktur vergegenwärtigt werden.

Der VDE Konzern fasste die unterschiedlichen Handlungsstränge in einen zeitlich determinierten Ablaufplan. Insbesondere aufgrund der extern vorgegebenen Richtlinien und Verhandlungstermine musste sich das interne Management in seiner Vorbereitung exakt an diesen halten. Abbildung 12 gibt einen Überblick über die verschiedenen Arbeitsphasen und die jeweils beteiligten Fachressorts. Für die vorliegende Untersuchung sind insbesondere die Handlungsstränge des ‚Koordinators‘ und der ‚strategischen Ausrichtung‘ der Geschäftsfelder A und B von Bedeutung. Die beiden erstgenannten Punkte ‚Vorgegebener Rahmen‘ und ‚Kundengespräche / Lobby‘ können hier als Rahmenbedingungen der beobachteten strategischen Entscheidungsfindung aufgefasst werden.

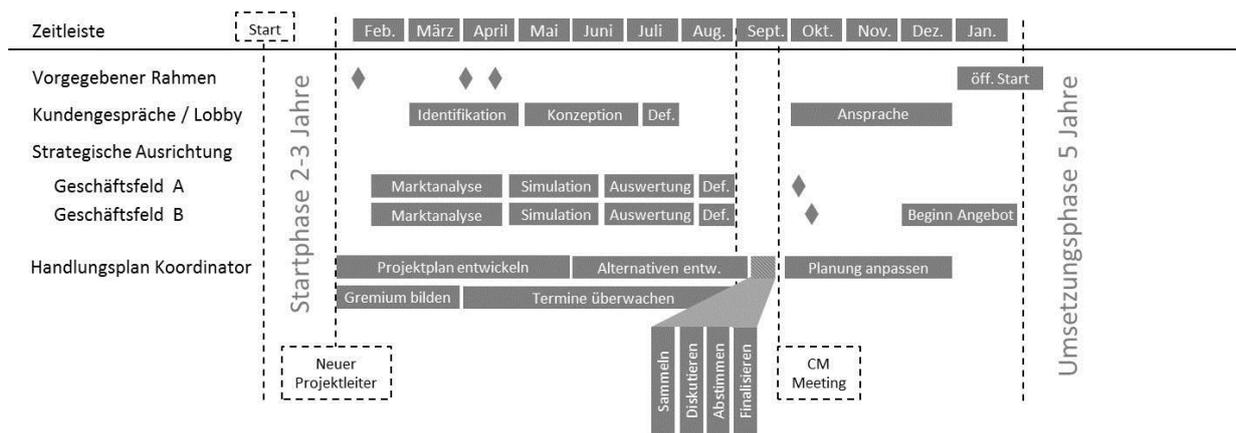


Abb. 12: Prozessplan Subway Projekt; Eigene Darstellung.

Die anschließende Fallbeschreibung wird sich auf den Zeitraum fokussieren, in dem der neue Projektleiter die Führungsverantwortung übernahm und die ersten Grundsatzentscheidung des Vorstandes (CM-Meeting) vorbereitete. Hierbei werden dieselben Untersuchungsmerkmale im Vordergrund stehen wie dies bereits bei Fall I ‚Strategischer Zyklus‘ der Fall war. Um die folgende chronologisch geordnete Ereignisbeschreibung dieses Zeitraumes verstehen zu können, muss sich nun kurz den bis zum Erhebungsbeginn stattgefundenen Ereignissen zugewandt werden.

Das Projekt wurde drei Jahre vor dem Erhebungszeitraum gestartet, als zu vermuten war, dass eine maßgebliche Verschlechterung der Geschäftsbeziehungen in einem¹⁵⁴ Geschäftsfeld des Unternehmens mit entsprechend erheblichen finanziellen Verlusten eintreten würde. Es wurden entsprechende Kommissionen gebildet und Studien zur weiteren Entwicklung erarbeitet. Infolge dieser systematischen Erarbeitung des Problemfeldes bildete sich eine Struktur der beteiligten Akteure heraus, denen an der Lösung dieser Problemstellung gelegen war. Erste Ergebnisse und Lösungsvorschläge wurden erarbeitet und dem Unternehmensvorstand zur Rezension übergeben. Hierbei stellte sich heraus, dass die eingesetzten Fachkräfte nicht im Sinne der Gesamtunternehmung koordiniert waren und jedes beteiligte Geschäftssegment versuchte die anstehende Problematik für sich selbst zu lösen. In Anbetracht der Bedeutung dieses Themenkomplexes entschied sich die Konzernleitung deswegen die Führungsverantwortung des Projektes an die Stabsabteilung für Strategie zu übergeben, infolge dessen wurde der vormalige Projektleiter durch einen Mitarbeiter der Stabsabteilung ersetzt. Mit dieser organisatorischen Neuaufstellung beginnt die Beobachtung der Ereignisse.

¹⁵⁴ Aufgrund der Leistungsstruktur des VDE Konzerns betrifft diese Entwicklung faktisch zwei Geschäftsfelder, obwohl es aus Kundensicht nur ein Leistungsersteller ist.

Der neue Projektleiter hatte zunächst die Herausforderung zu bewältigen, die verworrene, sich selbst entwickelte *Projektstruktur* in ihrer Wirkungs- und Arbeitsweise zu begreifen, um diese im Anschluss in Form eines strukturierten und zielführenden Projektplanes zu entwirren. Hierbei trat eine für den weiteren Projektverlauf maßgebliche Einflussgröße zutage: der vormalige Projektleiter. Dieser erschwerte dem offiziell legitimierten, neuen Projektleiter die Übernahme des Projektes erheblich. Informationen wurden zurückgehalten oder waren nicht mehr auffindbar, Weisungs- und Informationsketten wurden mit irreführenden Angaben zur Projektverantwortlichkeit durchsetzt. Auch durch eine offizielle Anweisungen hierarchisch höhergestellter Weisungsbefugter ließ sich der alte Projektleiter nicht, oder nur temporär, von einem solchen verhindernden Verhalten abbringen. Mit diesem Verhalten diskreditierte sich der alte Projektleiter zugleich vor allen Teilnehmern der Arbeitsgruppe.

Die endgültige Übernahme der Projektverantwortlichkeit zog sich so über mehrere Monate (bis Anfang April, in der Prozessabbildung 12) und glich eher einem politischen Ränkespiel als einer inhaltlichen Auseinandersetzung. Insbesondere die Strukturierung des Projektplans, mit entsprechenden Konsequenzen für den Verlauf, die Koordination und die schlussendlich zu erstellende Entscheidungsvorlage für das CM-Meeting (im September) des Subway Projektes wurden so erschwert. Im Meeting sollte über eine Neuausrichtung und damit eine Sicherung der Geschäftstätigkeit offiziell entschieden werden.

Während des Zeitraumes der verhinderten Strukturfindung musste dennoch ein wirksames *Handlungsgremium* gebildet werden. Hierfür wurden die bereits zuvor über den alten Projektleiter zusammengehaltenen Teilnehmer nun in einer Arbeitsgruppe vereint und über die anstehenden Ereignisse und Zielsetzungen informiert. Insbesondere in diesem Kontext erwies sich die Informationspolitik des alten Projektleiters als hinderlich. Teilnehmer wollten nur an den vormaligen Leiter berichten, verweigerten mit Blick auf Konflikte innerhalb des Konzerns die Zusammenarbeit oder versuchten sich aufgrund der schwierigen Vorerfahrungen aus dem Projekt zurückzuziehen.

Kritisch war zudem der Disput innerhalb des Konzerns und zwischen den Geschäftseinheiten A und B. Keine der beiden Business Units Rücksicht auf die andere und versuchte stattdessen den eigenen Umsatz zu sichern. Dieser Zwist führte zu einer unabhängig voneinander durchgeführten strategischen Ausrichtung der Geschäftseinheiten. Organisatorisch stand der Projektleiter nun vor der Herausforderung, diesen nicht mehr umzukehrenden, divergierenden Prozess am Ende der strategischen Ausrichtung zu vermitteln, die verschiedenen Positionen aufeinander abzustimmen und bestenfalls zu vereinen. Bevor sich diesem Konsolidierungs-

prozess im Detail zugewandt werden kann, ist es allerdings nötig die einzelnen strategischen Ausrichtungsprozesse der Business Units A und B nachzuvollziehen.

Die *strategische Ausrichtung* der Geschäftseinheiten wurde selbstständig von den Mitarbeitern der BUs vollzogen und richtete sich nach den gängigen strategischen Vorgehensweisen. Einleitend wurde eine detaillierte Marktanalyse durchgeführt, auf deren Datenbasis eine strategische Simulation möglicher Handlungsstränge durchgeführt wurde. Diese als „Wargame“ bekannte Technik wurde innerhalb der BUs und später in Absprache mit allen Teilnehmern auch innerhalb des gemeinsamen Gremiums durchgeführt. Hierbei übernahmen die verschiedenen Fachexperten ihre eigene Rolle oder die eines entsprechenden Externen, um die zu bewältigende Situation durchzuspielen. Diese ‚Wargames‘ wurden wiederholt um eventuelle Lerneffekte oder Fehlerkorrekturen der Teilnehmer zu beobachten. Um einen reibungslosen Ablauf dieser ‚Spiele‘ zu gewährleisten, wurde der gesamte Prozess von einem externen Dienstleister unterstützt.

Die Auswertung und entsprechende Entwicklung einer Lösungsstrategie zog sich über die nächsten Wochen. Am Ende dieses Prozesses standen verschiedene Handlungsstrategien für die verschiedenen von der Gegenseite (Externe) einnehmbaren Positionen. Der Kern der sich kristallisierenden strategischen Entscheidung war nun die Frage, welche der ausgearbeiteten Möglichkeiten für die Verantwortlichen (Vorstand) gangbar wäre und in welcher Reihenfolge die einzuleitenden Schritte durchgeführt werden sollten.

Bevor sich allerdings dieser Frage zugewandt werden konnte, hatte der neue Projektleiter die Herausforderung zu bewältigen, die verschiedenen, sich mitunter gegenseitig sperrenden, Handlungsstrategien der Business Unit A und B aus einer gemeinsamen Konzernsicht heraus zu optimieren. Dieser Prozess der *Alternativen-Entwicklung* begleitete den gesamten Prozess der gemeinsamen Simulation, der Auswertung und der Handlungsdefinition der Geschäftseinheiten A und B. Konkret zergliederte sich diese Prozessstufe in die Schritte des Datensammelns, der Diskussion, der gegenseitigen Abstimmung und der Finalisierung. Diese Einzelschritte werden im Folgenden kurz vorgestellt, um die hieraus entwickelten und dem Vorstand vorgelegten Handlungsempfehlungen besser nachvollziehen zu können.

Der erste Schritt, die Datensammlung, umfasste die Eruierung und Kollektion der von den BUs, sowie dem Projektleiter definierten, möglichen Handlungsoptionen und prognostizierten Ereignisverläufen. Aufbauend auf dieser Datenbasis konnten die verschiedenen Handlungsszenarios in der Gemeinschaft des Gremiums diskutiert werden. Jede Partei (BU A und B, sowie Projektleiter) brachte ihre Ansichten, Standpunkte und Wertigkeiten der Argumente vor. Hauptstreitpunkt, der scharf diskutiert wurde, war hier die Kernfrage, welches Segment

der Vorstand bevorteilen solle, falls es zu einem Einschnitt in der Geschäftsbeziehung zu den Kunden kommen würde.

Dieser Streitpunkt beschrieb gleichzeitig die Brisanz dieser strategischen Entscheidungsfindung und beschäftigte alle Akteure von Beginn des Projektes an. Legt man dieses Verständnis des Problemzusammenhanges zugrunde, wird deutlich, dass bereits vor dieser letzten Abstimmungsrunde des Gremiums alle Teilnehmer intern über die möglichen Alternativen und Konsequenzen diskutiert hatten. Alle Beteiligten waren sich der Konsequenzen dieser Entscheidung bewusst und erarbeiteten Best- und Worst-Case Szenarios und auf Basis der gesammelten ‚Wargame‘-Daten, Handlungsstrategien und Gegenstrategien.

Knackpunkt der letzten Diskussionsrunde war somit, eine oder mehrere Lösungsvarianten zu eruieren, die für alle Beteiligten tragbar waren, um die Entscheidung des Vorstandes entsprechend zu leiten. Der Projektleiter, als einer der Hauptverantwortlichen dieser Runde, hatte darüber hinaus die übergeordnete Konzernsicht zu berücksichtigen und die Streitpunkte der Business Unit von diesem Standpunkt aus zu betrachten.

Als Ergebnis dieser Diskussion und gegenseitigen Abstimmung muss festgehalten werden, dass die beteiligten Experten keine Beschönigung der Situation vornahmen. Dem Vorstand wurden sämtliche relevanten Handlungsszenarios vorgeschlagen, mit entsprechend realistisch approximierten Konsequenzen für die gesamte Unternehmung. Mehrere konsistente Handlungsempfehlungen über die verschiedenen Alternativen hinweg wurden erarbeitet. Hierbei hatte der Projektverantwortliche durch seine Position faktisch das letzte Wort und konnte durch die Art und Form der Präsentation die Ergebnisse der Gremiumsdiskussion nachsteuern. Innerhalb des CM-Meetings wurde den Vorstandsmitgliedern dann eine stufenweise Entscheidung abverlangt, welche schlussendlich bis zum Worst-Case Szenario heruntergebrochen wurde.

Interessant an dieser Entscheidungsfindung war die Art der Optionsformulierung, welche auf der einen Seite als schonungslos bezeichnet werden muss, auf der anderen stets die Bemerkung enthielt, dass alles getan werde, damit es nicht zu der diskutierten finalen Konsequenz dieser Entscheidung käme. Im Gegenzug war die Reaktion der CM-Mitglieder ebenso interessant. Aufgrund der dargebotenen Informationen und Entwicklungsperspektiven wollten diese sich nicht zu einer endgültigen Aussage für den Fall des Worst-Case-Szenarios festlegen. So wurden die möglichen Konsequenzen zwar bis ins letzte Detail diskutiert, wobei auch die besagten Worst-Case-Varianten nicht ausgespart wurden, allerdings war die Reaktion der formal Entscheidenden umso uneindeutiger, je dichter die Betrachtung an eine der Worst-Case-Varianten annäherte. Auf wiederholtes Einfordern einer Entscheidung für diesen letzten

Fall konnte am Ende des CM-Meeting lediglich festgehalten werden, dass zunächst in die empfohlene Richtung weitergearbeitet würde, die Frage nach einer letzten Konsequenz könne in diesem Moment allerdings nicht erschöpfend beantwortet werden.

Für den Verlauf des Projektes war diese Richtungsentscheidung dennoch maßgeblich, da hiermit die ausgearbeiteten Handlungsstränge der Business Units, durch den Vorstand vorerst legitimiert waren und so eine weitere Planung ermöglichten. Insbesondere im Hinblick auf die einige Monate nach diesem CM-Meeting (Dezember) einsetzende Angebotsausarbeitung der Geschäftseinheit B und den hiermit verbundenen Fristen, sowie interne Planungsabläufe, war die Entscheidung richtungsweisend. Infolge der Legitimation durch das Central Management passte der Projektverantwortliche die entsprechenden Zeitpläne, Prozesse und Handlungsrichtlinien über die nächsten Wochen an, um eine reibungslose Weiterarbeit in Anbetracht der neuen Ausrichtung sicherzustellen.

In der weiteren Folge der Ereignisse hatte auch Umstrukturierungsmaßnahme ebenfalls Konsequenzen für das hier betrachtete Projekt. So wechselte der Projektleiter von der konzerneigenen Stabsabteilung in die Strategieabteilung der Geschäftseinheit A und führte dort mit entsprechenden Sondervollmachten das Projekt fort. Weiterhin wurden beide Geschäftseinheiten innerhalb der Planungsstruktur des Konzerns neuen Vorgesetzten zugeordnet, was die personelle Zusammensetzung der beschriebenen Gremien änderte und im weiteren Projektverlauf zu neuen Schwerpunktsetzungen führte. An der betrachteten Entscheidungsfindung änderte dies allerdings nichts, auch die hierdurch angestoßenen Handlungen wurden konsequent weiter fortgeführt.

4.1.2.3 Fall III: One Face

Das 'One Face' Projekt beschäftigte sich mit der Strukturierung einer Leistungskette, die über mehrere Geschäftseinheiten des VDE Konzerns hinweg ein komplexes und zukunftsträchtiges Produkt erstellen sollte. Dieses sehr gewinnträchtige Produkt kann nur in enger Zusammenarbeit mit dem Kunden und mithilfe mehrerer Businessunits des VDE Konzerns, deren Wissen, Erfahrungen und Ressourcen erstellt werden. Ziel des One Face Projektes war es, die verschiedenen Verantwortlichen der Leistungserbringung so zu koordinieren, dass das Produkt optimal in den vom Kunden gewünschten Spezifikationen erstellt werden konnte und gleichzeitig der Gesamtprozess aus Kundensicht so einfach wie möglich gehalten wird.

Von strategischer Bedeutung war hierbei die Strukturierung der Leistungserstellung des Produktes, welches aufgrund der notwendigen Arbeitsteilung zwischen den Geschäftsbereichen einen erheblichen Einfluss auf die Umsatzstruktur der beteiligten BUs nehmen konnte. Die entsprechenden Verantwortlichen für einen Geschäftsbereich waren demnach bestrebt, das zukünftig stark nachgefragte Produkt überwiegend in ihrem Geschäftsbereich zu erstellen, um so den Hauptteil der Leistung und den damit verbundenen Gewinn in ihrer Business Unit abrechnen zu können.

Zur Klärung dieser Leistungsverantwortung wurde bereits während des ursprünglichen Produktentwurfes von den beteiligten Entwicklern ein Vorschlag ausgearbeitet, wie die Leistungserstellung im Hinblick auf eine Qualitätsoptimierung erfolgen müsste. Dieses Abstimmungskonzept scheiterte allerdings zum einen an der starken Unübersichtlichkeit für den Kunden und zum anderen an der komplexen und verstrickten Leistungsabrechnung und Gewinnbeteiligung aller Geschäftsbereiche. Aus diesem Grund wurde die Stabsabteilung für Strategie gebeten, die Führung in diesem Koordinationsprojekt zu übernehmen, in der Hoffnung, dass deren übergeordnete Perspektive die Verhandlung zwischen den Beteiligten erleichtern und einen besseren Überblick über die Gesamtstruktur ermöglichen würde.

Es wurde ein Mitarbeiter der Stabsabteilung zur Projektbetreuung abgestellt, der sich in den folgenden Wochen durch die bereits erzeugten Daten und Strukturen hindurch arbeitete. Weiterhin war an diesem Projekt die Innovationsabteilung des VDE Konzerns, welche das Produkt entworfen und bis zur Marktreife entwickelt hatte maßgeblich beteiligt. Zum Zeitpunkt der Beobachtung waren allerdings nur noch der Abteilungsleiter der Innovationsabteilung sowie einer seiner Mitarbeiter in diesem Projekt aktiv.

Aufgrund der geplanten Leistungserstellung mithilfe aller Geschäftseinheiten des VDE Konzerns könnten als weiter Teilnehmer theoretisch Verantwortliche aus alle Business Units an-

geführt werden. Da bis zum Beobachtungsstart allerdings nur die Produktentwicklung und die daran angeschlossene Pilotphase abgeschlossen waren, wurden lediglich drei Business Units (der Übersicht halber A, B und C genannt) in das One Face Projekt integriert.

Personell war die Business Unit A, welche für den Verkauf der Leistung hauptverantwortlich war, am stärksten vertreten. Als Vertreter der Business Units B und C wurden die bisherigen Projektverantwortlichen für dieses ‚neue‘ Produkt in die Diskussion des One Face Projektes integriert.

In der Summe waren somit neben dem Leiter der Stabsabteilung für Strategie und dem neu eingesetzten Projektverantwortlichen, der Leiter der Innovationsabteilung, einer seiner Mitarbeiter, der Leiter des Verkaufsbereiches von Business Unit A, sowie einer seiner Mitarbeiter, die Leiterin für Organisationskonzepte der Geschäftseinheit A, einer ihrer Mitarbeiter und die ehemaligen Projektverantwortlichen der Business Unit B und C beteiligt. Diese Personen bildeten die Diskussionsteilnehmer zur Strukturierung der Leistungskette. Der projektverantwortliche Mitarbeiter der Strategieabteilung stellte hierbei den Kommunikationsknoten aller Teilnehmer dar (vgl. hierzu Abb. 13).

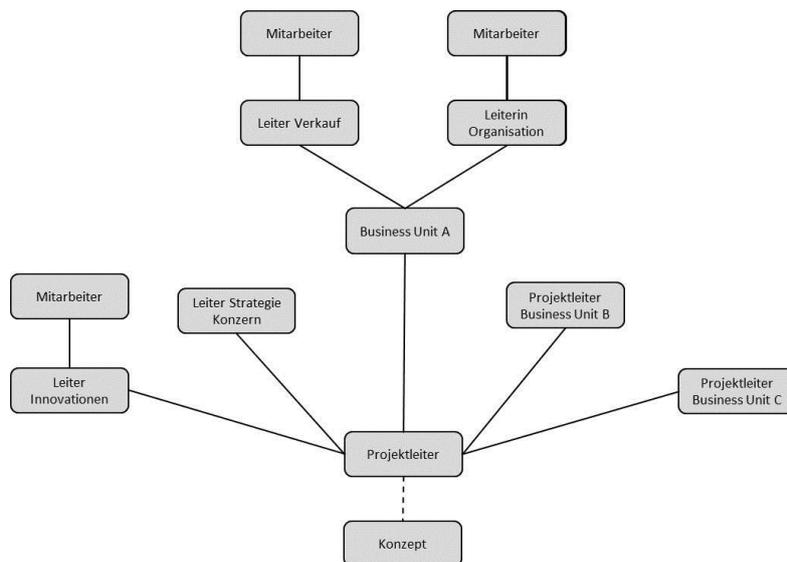


Abb. 13: Struktogramm des ‚One Face‘-Projektes; Eigene Darstellung.

Aufgrund der nach wie vor nicht geklärten Gewinnverteilung der zu erbringenden Leistung waren sowohl die Gespräche als auch die Leistungserstellung zum Erliegen gekommen. Prozessual betrachtet, gab es daher keine gemeinsamen Treffen oder Diskussionsrunden. Die im Rahmen dieses Projektes nun zu entwickelnde Prozesskette musste daher als ein hierarchischer (Top-Down) Eingriff zur Strukturierung angesehen werden. Dieses Vorgehen beruhte

insbesondere auf dem Ergebnis des ersten Versuches einer selbstständigen Strukturgebung (während der Produktentwicklung). Da hierbei kein gemeinsamer Lösungsansatz gefunden wurde, sollte nun aufgrund der Relevanz des Produktes, die Struktur „von oben“ gegen eventuelle Widerstände, zum Wohl der Gesamtunternehmung, durchgesetzt werden.

Der Projektverantwortliche war für diesen Fall zwar nicht mit den entsprechenden formalen Kompetenzen ausgestattet, hatte allerdings den Abteilungsleiter der Stabsabteilung im Rücken und konnte bei Bedarf auf dessen Weisungsbefugnis zurückgreifen. Diese indirekte Legitimation führte zu einer gleichberechtigteren Verhandlungsposition zwischen Projektverantwortlichem und den Streitparteien. Insbesondere die Kenntnis der Projektteilnehmer um eine nun drohende hierarchische Prozesslösung motivierte die Diskussionspartien zu einer Konsensfindung.

Das Projekt startete aus Sicht der Beteiligten mit einem Eklat: Die Verantwortung wurde in die Hände der Stabsabteilung übergeben. Die meisten Teilnehmer waren zwar froh darüber, dass es nun nach Monaten des Stillstandes zu einer Weiterentwicklung in diesem Prozess kommen würde, nichtsdestotrotz waren sie über den Verlust der Selbstbestimmung frustriert. Demzufolge war der Projektverantwortliche in den ersten Wochen des Vorhabens damit beschäftigt, die Beteiligten zu einer Kooperation zu bewegen, ohne hierbei die Legitimation über den Leiter der Strategieabteilung und den Unternehmensvorstand in den Vordergrund zu stellen.

Während der Betrachtung der Sachlage traten die Schuld- und Unschuldsbekundungen im Bezug auf die bisher ausgebliebene Einigung zutage, wodurch die Datensammlung erschwert, aber nicht behindert wurde. Die Probleme der Vergangenheit ließen sich demzufolge auf drei Faktoren herunterbrechen. So scheiterte der erste Prozessentwurf zum einen an der für die Bewältigung der Kundenwünsche notwendigen aber weit im Konzern verstreuten Kompetenz zur Leistungserstellung, zum zweiten an einer fehlenden oder zu geringen Koordination der Beteiligten, was zu Doppelarbeiten und sich überlagernden Verantwortlichkeiten führte. Der dritte Grund war die uneinheitliche Leistungserbringung der verschiedenen Business Units und die schwierige Abrechnung gegenüber den Kunden.

Ein, durch den Projektverantwortlichen erstellter, erster Entwurf eines möglichen, aus Konzernsicht entzerrten Ablaufplanes musste demnach all diese Probleme lösen, ohne eine Veränderung in der Organisationsstruktur des Unternehmens zu erzwingen. Ein derart vorsichtiges Vorgehen war notwendig, da es sich hierbei lediglich um ein einzelnes Produkt handelte, das aber zum Zeitpunkt der Beobachtung nicht eines der Hauptprodukte der BUs oder gar des

Konzerns war. Eine reale Umstrukturierung hätte demnach unerwünschte Eingriffe in die Leistungserbringung der Hauptprodukte nach sich gezogen. Da der Erfolg des ‚neuen‘ Produktes nur innerhalb der Pilotstudie nachgewiesen wurde, war eine Gefährdung der momentanen Geschäftstätigkeit nicht gerechtfertigt.

Der Projektverantwortliche entschied sich in Anbetracht dieser Tatsachen für ein stufenweises Verfahren des Prozessentwurfes, welches insbesondere die Geschäftstätigkeit der einzelnen Business Units sicherstellen sollte. Der Entwurf sah vor der Geschäftseinheit A, die für den Kundenkontakt verantwortlich ist, eine formale Führungs- und Koordinationsverantwortung zu übertragen, um eine einheitliche Position gegenüber dem Kunden einnehmen zu können. Da die notwendigen Kompetenzen zur Leistungserstellung allerdings über mehrere Geschäftseinheiten (A, B und C) verteilt waren, musste Business Unit A überdies ein Koordinationsgremium bilden, welches die verschiedenen Schritte der Leistungserstellung koordiniert. Die Verantwortung der Leistungserstellung blieb somit bei den einzelnen Business Units, allerdings mussten die in Zusammenarbeit mit dem Kunden erzeugten Informationen im Rahmen der Leistungserstellung von den beteiligten BUs wieder in das gemeinsame Gremium zurück getragen werden.

Weiterhin konnte bei der strittigen Leistungsabrechnung eine einheitliche Rechnungsstellung konzipiert werden, die eine interne Leistungsverrechnung mit der BU A ermöglichte. Gegenüber dem Kunden wurde nur eine Rechnung gestellt, in der die von den anderen Geschäftseinheiten ‚eingekaufte‘ Leistung mit einem intern verrechneten Mehrwert an den Kunden weitergegeben wurde. Durch diese Verrechnung konnte die leitende BU A überdies für ihren Koordinationsaufwand entschädigt werden. Ferner sollte das Team des Innovationsmanagements in der offiziellen Startphase des Produktes den Geschäftseinheiten als Berater zur Verfügung stehen.

Dieser Entwurf wurde dem Leiter der Strategieabteilung vorgestellt, um eventuelle Ineffizienzen in der Betrachtungs- und Organisationsweise noch vor einer Konfrontation mit den Streitparteien zu beseitigen (*Priifung*). Nachdem dies erfolgt war, wurde der Leiter des Innovationsmanagements als maßgeblicher Entwickler des Produktes und als Teilnehmer mit der längsten Erfahrung in Bezug auf das entwickelte Produkt mit der entworfenen Struktur konfrontiert. Als auch seine Anregungen und Perspektiven in das Konstrukt integriert waren, begaben sich der Leiter des Innovationsmanagements sowie der Projektleiter auf Präsentationstour durch das Unternehmen, wobei jede der beteiligten Business Units (getrennt voneinander) zur aktiven Mitgestaltung aufgefordert wurde.

Bei diesen ersten Feedbackrunden zeigte sich, dass für die im Vorfeld eruierten Problemfelder adäquate Lösungsansätze gefunden wurden, die nun lediglich einer Spezifikation für die Besonderheiten der Geschäftseinheiten bedurften. Während dieses Feedbacks teilten die Verantwortlichen der Business Units lediglich ihre Wünsche und Bedenken mit. Durch die Trennung aller Parteien kam es hierbei zu keinen Streitigkeiten und der Projektleiter konnte die eingebrachten Anmerkungen nach einer Revision durch die Sicht des Gesamtkonzerns in die Struktur implementieren.

Infolge dieser Feedbackrunden konnten in anschließenden, sachlichen Zweiergesprächen zwischen den Verantwortlichen der Business Units die Standpunkte, mithilfe des Projektleiters als Sprachrohr, ausgetauscht werden, wobei die meisten Einwände durch die präsentierte Strukturierung und Kompetenzverteilung ausgeräumt werden konnten.

Nach einer entsprechenden Nachbearbeitung durch den Projektleiter und der wiederholt eingeholten Zustimmung von den Leitern der Strategie- und Innovationsabteilung ging das Team aus Projektleiter und Innovationsmanagementleiter wiederum auf eine Präsentationstour, um den Beteiligten die nach den Anregungen der Geschäftseinheiten erweiterte Prozessstruktur vorzustellen.

Am Ende dieses Prozesses war kein hoheitlicher Beschluss durch den Vorstand oder eines anderen, entscheidungsbefugten Gremiums mehr nötig. Die Entscheidung war in Form eines nicht kommunizierten Konsenses aller Beteiligten bereits gefallen und der Implementierung der Prozessstruktur stand nichts mehr im Wege. Trotz dessen wurden die Verantwortlichen (Vorstand) über die erfolgreiche Umsetzung der neuen Struktur informiert, um die allgemeinen Informationsvorschriften zu berücksichtigen.

Die allgemeinen Entwicklungen hatten in der weiteren Konsequenz nur noch geringen Einfluss auf diesen Entscheidungsprozess oder sein Ergebnis. Die Entwicklung der gesamten Unternehmensumwelt führte indes zu einer schnelleren Implementierung des entworfenen Produktes, was die Akteure zwar unter einen größeren Umsetzungsdruck setzte, allerdings die auf einen breiten Konsens gestützte Prozessstruktur in ihrer Ausgestaltung und Funktionsweise legitimierte.

4.1.3 Auswertung

Im Folgenden wird die Frage gestellt, welche Ergebnisse der beschriebenen Fallstudien für eine weitere Untersuchung der zu prüfenden Geltungsbereichserweiterung der Ecological Rationality auf den Spezialfall einer strategischen Entscheidung genutzt werden können. Hierbei werden die im Rahmen der ökologischen Analyse identifizierten Merkmale einer strategischen Entscheidungsfindung einer genaueren Betrachtung unterzogen. Begonnen wird hier mit einer kurzen inhaltlichen Bewertung der beschriebenen Fälle, um eine objektive Auseinandersetzung mit den gesammelten Daten zu gewährleisten.

Die vorgestellten Fälle (Strategischer Zyklus, Subway und One Face) konzentrierten sich in ihrer Betrachtung auf die Entscheidungsprozesse und hiermit verbundenen Abläufe innerhalb des Konzerns VDE. Eine auf ein Individuum fokussierte Entscheidungsfindung innerhalb der Kompetenzstrukturen des Unternehmens mit seinen verschiedenen Aufgabenfeldern, Experten und Abteilungen ist hier nur schwer zu beobachten. Die im Fokus der Betrachtung stehenden Entscheidungsstrukturen ähneln vielmehr Prozessplänen und Ablaufschemata, welche die Koordination der einzelnen Akteure während den Zwischenschritten einer Entscheidungsfindung innerhalb des Konzerns sicherstellen sollen. Entsprechende strukturelle Parallelen zu den Untersuchungen von Mintzberg et al. (1976) oder ähnlichen Arbeiten¹⁵⁵ sind hier nicht von der Hand zu weisen und stützen die gemachten Beobachtungen.

Bevor sich einer inhaltlichen Diskussion der erhobenen Zusammenhänge von Prozess, Akteur und Entscheidungsfindung gewidmet werden kann, gilt es zuvor den Einfluss grundsätzlicher Störgrößen zu identifizieren und im Sinne einer objektiven Betrachtung aus der Fallanalyse zu extrahieren. Als solches müssen hier beispielsweise Restrukturierungsmaßnahmen der Organisationsstruktur des VDE Konzerns angesehen werden. Auch die hiermit verbundenen personellen Schwankungen oder andere Anpassungen aufgrund gesamtwirtschaftlicher Entwicklungen, sind als grundsätzliche Störgrößen bei der Betrachtung dieser Entscheidungsprozesse zu identifizieren.

Wird der Einfluss dieser Störfaktoren aus der Analyse der vorgestellten Fälle herausgefiltert, können die gesammelten Fakten gemäß des interpretativen Paradigmas (vgl. u.a. Mayring 1993, S. 16ff.) in Form einer geschlossenen Betrachtung von Umwelt, Kontext und Situation als Hinweise auf die zu untersuchenden ökologischen Eigenschaften einer strategischen Entscheidungsfindung verwendet werden.

¹⁵⁵ Vgl. hierzu Gore et al. (1993).

Die nun folgende Analyse der vorgestellten Einzelfallstudien zielt auf die methodische Konzeptualisierung der zu untersuchenden ökologischen Beziehung von individualpsychologischen Entscheidungsmustern und organisationaler Entscheidungsstrukturierung ab. Die hier beobachteten Ereignisse werden aufgrund der eingeschränkten Repräsentativität lediglich als Argumentationsgrundlage der zu eruierten Zusammenhänge dienen. Ziel ist es, die zu untersuchenden soziale Realität mit den für diese Untersuchung relevanten Merkmalen und Ausprägungen besser zu verstehen und für eine konkrete Prüfung in den folgenden Abschnitten 4.2 bis 4.6 zu operationalisieren.

Um eine sinnvolle Strukturierung der beschriebenen Ereignisse im Kontext der zu analysierenden Zusammenhänge zu gewährleisten, wird auf die in Abschnitt 3.2.5 beschriebenen Merkmale einer strategischen Entscheidung aus Sicht der Ecological Rationality zurückgegriffen.

Begonnen wird mit der Betrachtung der *Trennung von Entscheidungsträger und Entscheidungsvorbereiter*. Grundsätzlich kann hier als Ergebnis festgehalten werden, dass in jedem der beschriebenen Fälle eine entsprechende Trennung beobachtet werden konnte. Als Merkmale konnten während des Beobachtungszeitraums identifiziert werden (i) eine strukturbedingte Trennung von Entscheidungsträger und Vorbereiter, (ii) eine organisational bedingte Trennung von Entscheidungsträger und Vorbereiter, sowie (iii) das Aggregat mangelnder Entscheidungssouveränität und gegenseitiger Abhängigkeit der Akteursgruppen.

Das erste Merkmal (i) – der strukturbedingten Trennung von Entscheidungsträger und Vorbereiter – ist als die Trennung der Verantwortungsbereiche durch die Gestaltung der Entscheidungsprozessstruktur zu begreifen. So wurden beispielsweise Träger und Vorbereiter der strategischen Entscheidung innerhalb des Subway Projektes durch die (Meta-)Prozessstruktur der Entscheidungsfindung voneinander getrennt, da die notwendige inhaltliche Vorbereitung eine Kommunikation mit dem Entscheider (CM-Mitglieder) erst nach Fertigstellung aller möglichen Szenarios erlaubte. Andernfalls wäre es zu einer verfrühten Entscheidung gekommen, die von Mitgliedern des Vorbereitungsgremiums angefochten würde und die Entscheidung somit gegenstandslos werden ließe. Ein ähnlicher Zusammenhang konnte auch innerhalb des Abstimmungsprozesses des Strategischen Zyklus beobachtet werden. Auch in allen anderen Fällen konnte beobachtet werden, dass eine verfrühte Intervention durch die formal Entscheidungsberechtigten zu nicht intendierten Beeinflussungen bei den Entscheidungsvorbereitern führte, welche den Prozessablauf und somit die Gesamtentscheidungsfindung irritierten.

Die Beobachtung dieses Merkmals einer strukturell bedingten Trennung von Entscheidungsvorbereiter und Entscheidungsträger ermöglicht nicht nur die Beobachtung der Unterteilung des Entscheidungsablaufes, zum Beispiel aufgrund einer Entlastung der Verantwortlichen oder einer (notwendigen) Kompetenzbündelung im Entscheidungsfindungsprozess, sondern auch die Analyse des konzeptionellen Ablaufes einer solchen Entscheidung.

Das zweite (ii) beobachtete Merkmal – die organisational bedingte Trennung von Entscheidungsträger und Vorbereiter – fokussiert auf die Segregation der verschiedenen Akteursgruppen aufgrund organisationaler Strukturierungen oder entsprechender Prozesswege. Mit der Analyse dieser Facette lassen sich neben den strukturellen Einflüssen, auch organisationale Aspekte erfassen, welche die personelle Aufstellung einer strategischen Entscheidungsfindung maßgeblich beeinflussen.

Überaus deutlich wurde diese organisationale Trennung im Fall des Strategischen Zyklus. Der Aufbau der Organisation und die hiermit verbundenen Verantwortlichkeiten und Entscheidungsbefugnisse diktierten, dass eine Entscheidung zur grundsätzlichen Ausrichtung des Unternehmens durch die obersten Verantwortlichen getroffen wird. Auch im Fall, dass eine umfassende Vorbereitung dieser Entscheidung von anderen Mitarbeitern (Strategie-Abteilung) erledigt wird, musste die Entscheidung aufgrund der organisationalen Gegebenheiten immer noch vom Vorstand bestätigt werden.

Eine ähnliche Form der organisational bedingten Trennung dieser beiden Funktionen konnte im Subway Projekt identifiziert werden, wo das Vorbereitungsgremium zwar mit Mitgliedern des Top-Managements besetzt war, wodurch eine entsprechende Entscheidung hätte legitimiert werden können, aber die Strukturierung der Gesamtorganisation und die hierin implementierten Prozesse eine Entscheidung nur durch den Unternehmensvorstand zuließen.

Das dritte (iii) identifizierte Merkmal – das Aggregat mangelnder Entscheidungssouveränität und gegenseitiger Abhängigkeit der Akteursgruppen – ist sicherlich eine der interessantesten Beobachtungen. Die Untersuchung einer Trennung von Entscheidungsvorbereiter und Entscheidungsträger würde mithilfe dieses Merkmals durch die Wechselwirkung der Akteursgruppen sowie deren gegenseitigen Beziehung ermöglicht. Dieses Merkmal fokussiert die gegenseitige Abhängigkeit, den unmittelbaren Zwang einer Zusammenarbeit, sowie die gegenseitige Manipulation der Akteure, als relevante Beobachtung.

Beispiele hierfür sind im Subway Projekt zu finden, wo nur mittels der intensiven Vorbereitung durch das gemeinsame Gremium, eine erfolgsversprechende Entscheidung möglich wur-

de. Eine solche richtungweisende Entscheidung durfte allerdings nur durch den Vorstand erfolgen, da nur dieser die Verantwortung gegenüber den Aktionären tragen konnte. Auch im Strategischen Zyklus konnte nur durch die Wechselbeziehung von Strategieabteilung und Konzernvorstand eine entsprechend detaillierte Entscheidungsvorlage erarbeitet werden, die den durch die Umweltstruktur diktierten Zeit- und Prozessvorgaben genügte. Schlussendlich verdeutlicht sich im One Face Projekt sogar eine relativistische Entscheidungssouveränität. Hier wurde durch die selbstständige Einigung der Akteure dem Vorstand diese Souveränität faktisch entzogen. Die Vorbereiter entgingen so einer aufoktroierten Lösung und der Vorstand ließ sich dies im Zuge der schnellen Zielerreichung gefallen.

Die zweite hier zu betrachtende ökologische Eigenschaft bezieht sich auf den *Metaprozess* einer strategischen Entscheidungsfindung. Grundsätzlich muss hier festgehalten werden, dass die innerhalb des Kapitels 2 und 3 beschriebene Entscheidungsprozessstrukturierung (Metaprozess) in allen analysierten Fällen beobachtet werden konnte. Als untersuchungsrelevante Merkmale konnten während der Einzelfallstudie beobachtet werden (i) die Anbindung des Metaprozesses an die Organisationsstruktur, (ii) die Bindung des Akteurs an den Metaprozess, (iii) die Dualität von Informationsstruktur und Verhaltensmuster, sowie (iv) der Metaprozess als Entscheidungsfindungsstruktur.

Hierbei beschreibt das erste Merkmal (i) – die Anbindung des Metaprozesses an die Organisationsstruktur – die in Abschnitt 3.2.5 bereits vermutete eine Seite der dualistischen Stellung zwischen Umweltstruktur und individueller Handlung. Diese Bindung des Metaprozesses an die Organisationsstruktur konnte in verschiedenen Ausprägungen und Stärken in den untersuchten Fällen beobachtet werden, wovon nun lediglich einige als Beispiel herangezogen werden.

So ist die Anbindung des Metaprozesses an die Merkmale und Strukturen der Organisation am deutlichsten im Fall des Strategischen Zyklus zu beobachten gewesen. Nicht nur die logische Integration benötigter Fachabteilungen definierte den komplexen Prozessablauf (Metaprozess) wie er in Abbildung 10 veranschaulicht ist, sondern auch strukturelle und hierarchische Argumente übten einen Einfluss aus. So kann offen gelassen werden, ob alle beteiligten Abteilungen bewusst oder in Anlehnung an die Unternehmensstruktur vom Prozessplaner in den Metaprozess integriert wurden. Deutlich ist hingegen die Form der Integration und die damit verbundene Gestaltung des Prozessablaufes.

So wurden beispielsweise die hierarchisch unter der Konzernleitung angeordneten Business Units erst nach der strategischen Positionierung der Holdinggesellschaft in den Prozess integriert. Auch die weisungs- und zeichnungsbefugten Geschäftsführer der BUs sind erst in der letzten Phase (Finalization) von den Fachabteilungen direkt in den Prozess einbezogen worden. Es kann festgehalten werden, dass im Strategischen Zyklus die hierarchische Struktur sehr deutlich auf die Gestaltung des Prozesses einwirkte.

Im Subway Projekt entwickelte sich eine Bindung des Metaprozesses an die Merkmale der Organisation primär auf struktureller Ebene. So wurden beispielsweise in das gemeinsame Abstimmungsgremium all jene Akteure integriert, die aus strukturellen Gesichtspunkten von dem Projekt betroffen waren oder aus Sicht des Unternehmens an entsprechend neuralgischen Punkten innerhalb der Organisation arbeiteten, bzw. die Schnittstelle zu einem der entsprechenden Kunden hatten. Der Prozess der Entscheidungsfindung musste sich zwangsläufig an diese strukturellen Gegebenheiten anpassen, um eine Entscheidungsvorbereitung und Findung innerhalb des Gremiums zu gewährleisten.

Diese Beispiele verdeutlichen die durch die ökologische Analyse postulierte Eigenschaft einer Abhängigkeit von Entscheidungsverlauf und Umweltstruktur. Für die vorliegende Untersuchung ist dieses Merkmal daher nicht nur zur Analyse der Struktur und entsprechender Rückschlüsse auf den Prozess der Entscheidungsfindung relevant, sondern insbesondere für ein Verständnis der Prozessstruktur und der hieran beteiligten Akteure (Prozessplaner, Entscheider, Vorbereiter).

Das zweite (ii) Merkmal – die Bindung des Akteurs an den Metaprozess – stellt die andere Seite der vermuteten, dualistischen Funktion des Metaprozesses zwischen Umweltstruktur und individueller Handlung dar. Kernfrage ist hier wie der einzelne Akteur mit dem Metaprozess verbunden bzw. an diesen gebunden ist. Die Beobachtung dieses Merkmals würde neben der Untersuchung besagter Dualität auch die Begutachtung von strukturellen Komponenten ermöglichen, welche von prozessualer Seite einen Einfluss auf den Akteur ausüben. Einige solcher Mechanismen werden zur Verdeutlichung der unterstellten Beziehung nun vorgestellt. So kann einleitend festgehalten werden, dass in allen beobachteten Fällen entsprechende Mechanismen – zumeist spezifische Sanktionsmechanismen – auf die Teilnehmer einwirkten, um die Akteure an die gesetzten Rahmenbedingungen zu binden. Beispiele hierfür sind ein ausbleibender Bonus (Subway), etwaige Konsequenzen durch den Vorgesetzten (Strategischer Zyklus) oder möglicher Druck durch den Vorstand (One Face).

Ein interessantes anderes Beispiel für die Bindung des Akteurs an den Metaprozess durch prozessuale Elemente konnte im Strategischen Zyklus beobachtet werden. Hier führte die Abfolge der einzelnen Prozessschritte dazu, dass sich die Akteure an das vorgegebene Metakonstrukt banden. So wurden beispielsweise die Strategen der beteiligten Business Units durch die Einbindung ihrer Vorgesetzten in den Abstimmungsprozess an die vorgegebenen Lösungsschritte des Metaprozesses gebunden.

Diese Bindung wurde möglich, da im letzten Schritt des Zyklus (Finalization) die Geschäftsführer und Vorgesetzten der BU-Strategen, unmittelbar vor der Präsentation der erarbeiteten Konzepte vor dem Vorstand, über diese informiert wurden. Sollten also bis zu diesem Zeitpunkt, trotz entsprechend wiederholter Abstimmungsrunden mit den Konzernstrategen, einzelne Punkte nicht ausgearbeitet oder abgestimmt sein, könnte die Stabsabteilung aufgrund der fehlenden oder zurückgehaltenen Informationen keine Strategie präsentieren, was der betreffende Geschäftsführer vor dem Vorstand zu verantworten hätte. Die BU-Strategen sind somit über einen prozessualen Mechanismus an die Lösungswege des vorgegebenen Metaprozesses gebunden.

Allein durch die zeitliche Abfolge der Einbindung und die Struktur der Weisungsbefugnis wurden die BU-Strategen so zu einer Kooperation mit der Stababteilung und somit zur Einhaltung der Metastruktur gezwungen, obwohl keinerlei Weisungsbefugnis durch die Stabsabteilung vorlag. Ähnlich geartete Mechanismen konnten an mehreren Stellen innerhalb des Strategischen Zyklus oder in den anderen Projekten beobachtet werden.

An dieser Stelle muss allerdings noch ein weiterer struktureller Bindungsmechanismus vorgestellt werden. So konnte eine Bindung der Akteure an die Vorgaben des Strategischen Zyklus durch die Informationsasymmetrie der Teilnehmer in der gegebenen Umweltsituation erzeugt werden. Hierbei ist jede Akteursgruppe (CM-Mitglieder, Stabsabteilung, BU-Strategen) auf die Koordinierung in Form des Metaprozesses angewiesen, um bei der gegebenen Informationsverteilung im Unternehmen eine entsprechende Unternehmensstrategie formulieren zu können. Die Akteure binden sich im Sinne der Zielerreichung somit freiwillig an die Prozessvorgabe, um bspw. zeiteffizient den kritischen Wissensaustausch zur Bewältigung der Informationsasymmetrien zu erreichen.

Unabhängig dieser prozessualen Bindungen von Metaprozess und Akteur stellen die psychologischen Bindungsmechanismen einen weiteren bedeutenden Faktor im Verständnis dieser ökologischen Beziehung dar. Auf diese wird allerdings erst während der Betrachtung der dritten postulierten Eigenschaft (Determination individueller Rationalität) eingegangen. In diesem

Zusammenhang ist dann auch zu klären, ob die prozesseitige Bindung des Akteurs stark genug scheint, dass diese selbst die individuelle Handlungsabfolgen der Akteure bindet.

Das dritte hier beobachtete Merkmal des Metaprozesses (iii) – die Dualität von Informationsstruktur und Verhaltensmuster – bezieht sich auf die postulierte Eigenschaft des Metaprozesses zwischen Umweltstruktur und individuellem Handlungsmuster. Fokussiert wird hier jedoch nur die Eigenschaft des (Meta-)Prozesses als auslesbare Struktur (Informationsmuster) oder als Handlungsheuristik (Verhaltensmuster). Deren Wirkung auf den einzelnen Akteur wird wiederum Gegenstand der Diskussion zur Determination der individuellen Rationalität sein.

Hinweise für die Nutzung des Metaprozesses als Informationsstruktur konnte zum Beispiel im Strategischen Zyklus beobachtet werden. Hier nutzten die Akteure die Präsentation des Metaprozesses durch den Prozessverantwortlichen vor Beginn der Bottom-Up Planung als Information für ihr weiteres Vorgehen. Ähnliches konnte auch im Subway Projekt durch den Entwurf des Fahrplans, mit seinen Terminen und deren Vorarbeiten beobachtet werden.

Der interessanteste Aspekt der hier beobachteten Dualität resultiert allerdings daraus, dass die verschiedenen Akteure den Metaprozess nicht nur als Informationsstruktur sondern auch als konkretes Verhaltensmuster zu interpretieren schienen. Dieser vermutete Einfluss auf die Handlungsmuster der Akteure konnte in jedem der untersuchten Fälle beobachtet werden. Er zeigte sich in einfachen Regeln, Handlungsanweisungen oder vorgegebenen Mustern.

So war zum Beispiel eine einfache Strukturkomponente des Strategischen Zyklus der Hinweis für die Akteure, dass von dem (vorgegebenen) Prozess nicht abgewichen werden durfte, andernfalls drohten entsprechende Sanktionsmechanismen. Im Subway Projekt wurde der entworfene Fahrplan von den Akteuren mit einzelnen Weisungen gekoppelt. So durfte beispielsweise kein Akteur gegenüber den Kunden aktiv werden, bis das Gremium die gemeinsame Position abgestimmt hatte. Die Analyse dieser beobachteten Dualität würde in der weiteren Untersuchung die Beobachtung individueller Verhaltensweisen und deren Beeinflussung durch strukturelle Muster oder prozessuale Vorgaben ermöglichen.

Das vierte (iv) zu analysierende Merkmal – der Metaprozess als Entscheidungsfindungsstruktur – betrachtet einen Metaprozess als eine konkrete Anleitung zur Formulierung von strategischen Entscheidungen. In diesem Verständnis dürfte der Metaprozess folglich nicht als abstraktes, austauschbares Konstrukt verstanden werden, vielmehr als bereits auf die Entschei-

dung individualisierte Struktur, welche die wichtigsten Determinanten und Einflüsse bereits von Grund auf berücksichtigt und in die Struktur integriert.

Als Indiz für diese Sichtweise kann angeführt werden, dass jeder der beobachteten Fälle einen individuellen Metaprozess aufwies. Wesentlich interessanter ist jedoch, dass sogar innerhalb eines Falles bspw. des Strategischen Zyklus von Jahr zu Jahr somit von Prozessdurchlauf zu Prozessdurchlauf, die Gestalt des Prozesses kleineren Änderungen unterlag, die vom Prozessverantwortlichen durch die geänderten Rahmenbedingungen erklärt wurden. Dreht man die Perspektive und betrachtet nun die entscheidungsrelevanten Determinanten des Prozesses, so konnte beobachtet werden, dass der Prozess bei einer entsprechenden Änderung angepasst wurde.

Der Metaprozess scheint somit die initiale Kommunikation der relevanten Entscheidungsdeterminanten zu beinhalten und als eine Projektionsfläche dieser zu dienen. Für die vorliegende Betrachtung könnte dieses Merkmal von Bedeutung sein, da durch die Beobachtung des Metaprozesses auch entsprechende Entscheidungsdeterminanten eruiert werden könnten. Auch stellt sich die Frage, inwiefern Rückschlüsse auf die Ansichten des Prozessplaners durch diese Beobachtung möglich sind.

Die dritte hier postulierte Eigenschaft einer strategischen Entscheidungsfindung, ist die *Determination der individuellen Rationalität*. Diese setzt sich mit der ökologischen Bindung des menschlichen Verstandes auseinander und fokussiert Merkmale und Ausprägungen dieser Beziehung auf individueller Ebene. Hierbei betrachtet diese ökologisch postulierte Eigenschaft den strategischen Entscheidungsprozess von individueller Seite und bildet somit das Gegenstück zur Perspektive des Metaprozesses. Im Kontext der postulierten Dualität der Entscheidungsstrukturen ist der Metaprozess als die prozessuale und die Determination individueller Rationalität als die individuelle Ausprägung der hier postulierten ökologischen Bindung zu begreifen.

Im Rahmen der Einzelfallstudien konnten hier verschiedene Merkmale eruiert werden, welche grundsätzlich zur Beobachtung der fokussierten individuellen Bindung geeignet scheinen. Diese sind (i) das Arbeiten im Metaprozess, (ii) das Entscheiden im Metaprozess, (iii) die Anreize durch den Metaprozess und (iv) die Übernahme organisationaler Lösungsmuster.

Das erste (i) vorzustellende Merkmal – das Arbeiten im Metaprozess – beschreibt den Bezug des einzelnen Akteurs zum vorgegebenen Metaprozess und damit die Beeinflussung seiner

individuellen Umwelt, wodurch entsprechende Konsequenzen für seine individuelle Entscheidungsfindung erklärt werden könnten.

Sehr eingängig konnte dieser Zusammenhang im Strategischen Zyklus beobachtet werden. Die für eine Business Unit verantwortlichen Experten der verschiedenen Stabsabteilungen (Strategie, Controlling, etc.) wurden durch die Gestaltung des Metaprozesses in der Top-Down Planungsphase zu einer Zusammenarbeit ‚genötigt‘. Dieser Zwang bestand unabhängig einer eventuell persönlichen Ansicht, dass eine entsprechende Strategievorlage auch ohne Abstimmung erarbeitet werden könne. Dennoch fügten sich alle Beteiligten in die vorgegebenen Verhaltensmuster, um eventuellen Sanktionen zu entgehen.

Ein ähnlicher Zusammenhang konnte auch im Subway Projekt beobachtet werden, wo die organisational getrennten und nur im gemeinsamen Gremium vereinten Akteure, sich nicht an der Arbeit des Gremium, wohl aber an den so produzierten Kundenangeboten messen lassen mussten. Diese Angebote (bzw. die hierfür nötigen Unterlagen) konnten nur in Abstimmung mit dem Gremium in einer entsprechenden Zeit und Verbindlichkeit angefertigt werden. Die im Rahmen des Gremiums strukturlos vereinten Mitarbeiter konnten sich aufgrund der Beziehungen zur Konzernstruktur aus diesen Prozessvorgabe folglich nicht lösen, auch wenn sie fachlich dazu in der Lage gewesen wären, die benötigten Unterlagen alleine zu erstellen.

Die Beobachtung dieses Merkmales ermöglicht demnach die Analyse eben solcher Zusammenhänge, die eine Bindung des individuellen Verhaltens an die Vorgaben des Metaprozesses erzeugen.

Das zweite (ii) Merkmal fokussiert das Entscheiden im Metaprozess. Hierdurch wird das individuelle Entscheidungsverhalten und dessen Bezug zu den Strukturen und Merkmalen der Entscheidungsfindung (Metaprozess) beobachtet. So können beispielsweise individuelle Handlungsabfolgen, welche durch den Metaprozess gesteuert werden, die persönliche Entscheidungsfindung beeinflussen. Hierfür konnten im Rahmen der Einzelfallstudien erste Indizien beobachtet werden. So wurde die individuelle Entscheidungsfindung der Akteure bspw. durch die enorme Informationsakkumulation (im Verhältnis zu einer ‚nicht-strategischen Entscheidung‘) stark beeinflusst. Es konnten beispielsweise jeder Entscheidungsalternative ausreichend Argumente zugeordnet werden, um diese in jede Richtung auslegen zu können. Als Folge erschien das individual-rationalistisch geleitete Abwägen und Bewerten mitunter zwecklos – erst die Vorgabe klarer Entscheidungsdeterminanten reduzierte diese Informationsflut.

Ein gutes Beispiel für diese Problematik bot das Subway Projekt, in dem die Anzahl an Varianten und hiermit verbundenen Konsequenzen jeden der Beteiligten überforderte. Nach per-

sönlichen Aussagen des Projektleiters sowie einiger Teilnehmer konnte keiner der Teilnehmer eine klare Entscheidung oder Empfehlung treffen. Lediglich die Integration von organisational determinierten Einschränkungen oder Zwängen grenzte den Möglichkeitsraum sensibel genug ein, um nach Angabe der Teilnehmer zu mindestens in den verbleibenden Alternativen eine individuelle Lösungsfindung denkbar zumachen.

Ein anderes Beispiel für eine Entscheidungsbeeinflussung konnte im Strategischen Zyklus oder in ähnlicher Weise im One Face Projekt beobachtet werden. Hier zwangen die im Metaprozess verankerten ‚Bewertungs-‘ und ‚Prüfmechanismen‘ die Akteure eine neue Entscheidungsalternative zunächst mit den entsprechenden Mechanismen zu prüfen, bevor diese gleichwertig zu den anderen Alternativen diskutiert werden konnte. Das individuelle Entscheidungsverhalten wurde demnach durch die prozessualen Vorgaben in eine spezifische Richtung gedrängt (hier eine zusätzliche Informationssammlung und spezielle Prüfung), welche in einem unbeeinflussten individuellen Entscheidungsprozess womöglich nicht oder nicht in dieser Form erfolgt wäre.

Die Existenz eines Metaprozesses innerhalb einer strategischen Entscheidungsfindung scheint somit einen Einfluss auf die individuelle Entscheidungsfindung auszuüben.

Das dritte (iii) beobachtete Merkmal – der Anreize durch den Metaprozess – stellt eine logische Konsequenz der im Vorfeld beschriebenen Merkmale dar. Mit der Analyse von Anreizen, Sanktionen oder Forderungen bzw. Zwängen, werden solche Ausprägungen beobachtet, die den betrachteten Akteur zu einem entsprechenden Arbeiten oder Entscheiden in Relation der Vorgaben des Metaprozesses anhalten.

So konnten in den untersuchten Fällen unterschiedliche Anreizmechanismen identifiziert werden, die von einem einfachen Gruppenzwang im Fall des Subway Projektes, bis hin zu komplizierten hierarchischen Weisungs- und Kontrollmechanismen (bspw. im Strategischen Zyklus) reichten. Interessant ist, dass im letzten Schritt eines solchen Anreizmechanismus scheinbar immer die individuelle Wohlfahrt beeinflusst wurde, sei dies durch eine Wohlfahrtssteigerung (Bonuszahlung im Subway Projekt) oder die Bedrohung der Wohlfahrt durch potenziellen Arbeitsplatzverlust. Strukturell wurden diese beiden Varianten in verschiedensten Formen auf die jeweiligen Zielstellungen angepasst und in den Prozess integriert. Das hieraus auch weiterführende Bindungsmechanismen über den Umweg der Gruppendynamiken, Verantwortungsstrukturen oder ähnlichem resultierten, welche die Bindung des Akteurs nun noch erhöhten, wird hier nicht bezweifelt. Als Konsequenz können mit der Betrachtung dieser Realitäts-

ausprägung die Zusammenhänge von Akteur und Prozessvorgabe in dem Konstrukt einer organisationalen Struktur besser verstanden werden.

Mit dem letzten (iv) hier zu betrachtenden Merkmal – der Übernahme organisationaler Lösungsmuster – kann beobachtet werden, wie und in welcher Form der einzelne Akteur die durch die Organisation vorgegebenen Lösungsmuster in seine individuelle Umwelt und somit in sein Handeln integriert. Hier steht nicht die Frage im Vordergrund, wie die Prozessvorgaben den Akteur beeinflussen, sondern vielmehr wie er diese in seine subjektive Umwelt aufnimmt, bzw. berücksichtigt.

Es konnte beispielsweise beobachtet werden, dass im VDE Konzern nicht hinterfragt wird, warum eine Entscheidungsvorlage drei Tage vor einem CM-Meeting im Vorstandsbüro eingegangen sein muss. Interessanterweise wird ebenfalls nicht hinterfragt, warum der Abteilungsleiter der Stabsabteilung sich über eben diese Regelung hinwegsetzen kann. Strukturen und Prozessvorgaben werden von den beteiligten Akteuren folglich in einer spezifischen Art und Weise in den Umweltzusammenhang eingegliedert. Das aufgrund dieser individuellen Wahrnehmung gebildete Verständnis der Umwelt, stellt allerdings auch den Bezugsrahmen der Entscheidungsfindung dar.

Die Beobachtung dieser Ausprägungen würde somit ein detaillierteres Verständnis der individuellen Entscheidungsfindung, dessen Determinanten und Einflusskräfte im Kontext der speziellen Umweltsituation einer strategischen Entscheidungsfindung ermöglichen.

Bevor sich nun mit der Operationalisierung der in Kapitel 3 theoretisch hergeleiteten und in diesen Fallstudien (explorativ) beobachteten, ökologischen Eigenschaften einer strategischen Entscheidungsfindung auseinander gesetzt wird, müssen zunächst einige Schlussfolgerungen aus den hier gemachten Beobachtungen gezogen werden.

4.1.4 Schlussfolgerungen

An dieser Stelle gilt es noch einmal festzuhalten, dass die Analyse der vorgestellten Einzelfallstudien das Ziel verfolgte, das weitere Vorgehen zu konkretisieren und eine Operationalisierung der innerhalb der ökologischen Analyse identifizierten Eigenschaften einer strategischen Entscheidungsfindung zu ermöglichen.

Auf Basis der hier beobachteten Merkmale und deren Ausprägungen werden im weiteren Verlauf der Arbeit (Abschnitt 4.2 bis 4.6), die für eine Geltungsbereichserweiterung der Ecological Rationality auf den Spezialfall einer strategischen Entscheidung zu beobachtenden Eigenschaften der (zu untersuchenden) Realität systematisch eingegrenzt und für eine repräsentative Prüfung operationalisiert.

Jenseits dieser Diskussion zur exakten Gestaltung und Methodisierung der weiteren Forschungsarbeit, kann festgehalten werden, dass das hier fokussierte Phänomen der Beeinflussung des menschlichen Entscheidungsverhaltens durch die speziellen Umweltstrukturen einer strategischen Entscheidung (in komplexen organisationalen Strukturen) in Form erster Hinweise beobachtet werden konnte.

Die hier durchgeführte explorative Untersuchung ermöglicht den Schluss, dass bei einer entsprechend genauen Abstimmung der Untersuchungswerkzeuge auf die spezielle Erhebungssituation einer solchen strategischen Entscheidung, die hier unterstellten Eigenschaften einer ökologischen Beziehung von individuellem Lösungsmuster und Entscheidungsstrukturierung empirisch zu evaluieren sein müssten.

Nichtsdestotrotz muss in Anbetracht der gesammelten Einblicke festgestellt werden, dass der Untersuchungskontext der angestrebten empirischen Erhebung ein kritischer Faktor sein wird. Aufgrund der Komplexität und der Einbettung des betrachteten Phänomens in die gegebene soziale Realität einer komplexen organisationalen Struktur wird die Betrachtung der ökologischen Beziehung von Akteur und Umwelt nicht losgelöst von diesen Umweltbedingungen (eines Großunternehmens) möglich sein. „In solchen Situationen wird aber die Forschung allenfalls geduldet; keinesfalls erhält sie eine federführende Rolle bei der Gestaltung der von ihr untersuchten sozialen Realität“ (Kromrey 2007, S. 101). Womit die Rahmenbedingungen des Phänomens als Untersuchungskontext der Forschung akzeptiert werden müssen.

Als erste inhaltliche Schlussfolgerungen können hier festgehalten werden, dass sowohl eine Trennung von individueller und prozessualer Entscheidungsfindung, sowie deren Verwunden-

heit, Abhängigkeit und Bedingtheit im Rahmen der Untersuchungsmöglichkeiten nachvollzogen werden konnten. Auch eine postulierte Determination individuellen Entscheidungsverhaltens scheint infolge der Beziehung von individueller und prozessualer Entscheidungsebene stattzufinden.

In diesem Kontext ist auch die Beobachtung interessant, dass die implementierten Metaprozesse von den Beteiligten als Umweltkonstrukte wahrgenommen wurden, trotzdem der Prozess selbst lediglich eine durch den Menschen entworfene Richtlinie ist. In diesem Zusammenhang kann auch die Beobachtung nachvollzogen werden, dass die Akteure in ihren Handlungsstrukturen und Lösungsmustern durch die implementierten Metakonstrukte scheinbar restringiert wurden. Wie ein solcher Wirkungszusammenhang innerhalb der folgenden Hauptuntersuchung belegt werden könnte wird Gegenstand der folgenden Abschnitte sein.

Da die hier gemachten Beobachtungen eine Vielzahl der im Rahmen der ökologischen Analyse postulierten Eigenschaften bzw. deren Merkmale (vorläufig) belegen, scheint die in Abschnitt 3.2.2 formulierte Annahme, dass ein strategischer Entscheidungsprozess durch die Übertragung der Aussagen der Ecological Rationality neu bewertet werden müsste, durch die Beobachtungen der Voruntersuchung prinzipiell bestätigt.

Um eine abschließende Einschätzung dieser Vermutung vornehmen zu können, bedarf es nun einer empirischen Prüfung der hier explorativ beobachteten Zusammenhänge.

4.2 Darstellung des Forschungsfokus

Ausgehend von den in Kapitel 3 analysierten Zusammenhängen und den Beobachtungen der vorgestellten Fallstudien, werden nun die postulierten Eigenschaften einer ökologischen Interpretation strategischer Entscheidungsprozesse in eine konkrete Forschungsanordnung überführt. Die Darstellung des sich hieraus ergebenden Forschungsdesigns erfolgt zu Beginn des fünften Kapitels. Zuvor wird auf Basis der explorativen Einzelfallstudien der Forschungsfokus dieser Untersuchung noch einmal klar abgegrenzt.

Das hier im Fokus stehende Phänomen der Beeinflussung individualpsychologischer Lösungsmechanismen durch die ökologische Beziehung des Menschen mit seiner Umwelt, wurde für den hier untersuchten Fall einer strategischen Entscheidungsfindung bereits an verschiedenen Stellen der Arbeit beschrieben. Aus diesem Grund wird für eine entsprechende thematische Einleitung auf Abschnitt 3.1 verwiesen.

Festzuhalten bleibt, dass seit der Arbeit von Hambrick und Mason (1984), das Potenzial der Überlegungen von Simon (1956) zur Bounded Rationality im Bezug einer strategischen Entscheidungsfindung untersucht wird.¹⁵⁶ Trotz dessen blieb bis heute die unmittelbare Wechselwirkung von Umweltstruktur und individueller Rationalität (wie sie von der Ecological Rationality postuliert wird) weitgehend unbeachtet. Pettigrew (2003), sowie Elbanna und Child (2007) erkannten dieses Defizit und stellten fest: „[i]nconsistency among the results of previous studies [...], indicates the need for further research to investigate the role of context in strategic decision rationality“ (Elbanna/Child 2007, S. 562).

Das Problemfeld der Funktionsweise einer (strategischen) Entscheidungsfindung in einer komplexen, unsicheren und dynamischen Umgebung (in dieser Arbeit stehen komplexe wirtschaftliche Strukturen als eine mögliche Facette dieser Umweltausprägung im Fokus) ist somit nach wie vor als ein kontrovers diskutiertes Gebiet anzusehen.¹⁵⁷

„However, Simon’s statement generally holds true today. Strategy research has not produced enough empirical research on complex judgments and does not have a unified view of complex problem solving in organizations“ (Powell et al. 2011, S. 1378).

¹⁵⁶ Vgl. hierzu bspw. Langley (1989), Dean & Sharfman (1993), Hough & White (2003), Elbanna (2006), Elbanna & Child (2007).

¹⁵⁷ Vgl. hierzu bspw. Sternberg (2000), Cooper (2000), Newstead (2000), Hodgkinson & Sparrow (2002), Klein (2008).

Die in Kapitel 3 durchgeführte Analyse eines strategischen Entscheidungsprozesses auf Basis der Erkenntnisse der Ecological Rationality könnte hier einen wichtigen Beitrag leisten. Der herausgearbeitete Wirkungszusammenhang von Akteur, Entscheidungsprozess (Metaprozess) und Umwelt eröffnet eine integrative Perspektive auf den einzelnen Akteur in diesem System, wodurch diesem eine einfache Problemlösung im Kontext einer strategischen Entscheidungsfindung ermöglicht würde. Die hier unterstellte ökologisch gebundene Rationalität würde demnach, aufgrund ihrer Verbindung mit der gegebenen Umwelt das individuelle Vorgehen im Fall einer strategischen Entscheidungsfindung durch die Wechselwirkung von individuellen Lösungsroutinen und organisationalen Strukturvorgaben erklären.

Als Resultat einer solchen Wechselwirkung müsste anerkannt werden, dass ein umfassendes Verständnis von strategischen Entscheidungsprozessen, jenseits einer Trennung von mikrosoziologischen und makrosoziologischen Theorienansätzen, nur zu erreichen ist, wenn dieses Zusammenwirken von individuellen Lösungsmustern und dem durch das System bedingte Metaprozessschema eingehender untersucht wird.

Die Integration der Ecological Rationality in die Betrachtung strategischer Entscheidungsprozesse, ermöglicht hier eben dieses kritische Verständnis von individualpsychologischen Bezügen zu den gegebenen Strukturen und Mustern der Umwelt. Diese neue Perspektive einer strategischen Entscheidungsfindung begründet die in dieser Arbeit angestrebte Erweiterung des Geltungsbereichs der Ecological Rationality auf diesen speziellen Fall und leitet so das grundlegende Forschungsinteresse dieser Arbeit her.

4.3 Herleitung der Forschungsfrage

Als Folge des dargestellten Forschungsfokus müsste, um einen Beleg der angestrebten Geltungsbereichserweiterung erbringen zu können, die von der Ecological Rationality unterstellte Beziehung zwischen Akteur, Umwelt und individuellen Lösungsmustern (Heuristiken) in dem hier untersuchten speziellen Fall einer strategischen Entscheidungsfindung beobachtet werden können. Als theoretische Grundlage einer solchen Forschungsfrage wird das Ergebnis der hierfür maßgeblichen ökologischen Analyse (vgl. Kapitel 3) zuvor noch einmal vergegenwärtigt. Hier wurde ein ökologisches Verständnis¹⁵⁸ der Funktionsweise des Gesamtsystems, bestehend aus Entscheidungsvorbereiter, Entscheidungsträger, Metaprozess und deren gegenseitiger Verwundenheit, Abhängigkeit und Bedingtheit postuliert, welches jedem Akteur innerhalb dieses Systems ein einfaches heuristisches Lösungsverhalten erlaubt bzw. ermöglicht. Ein solches Lösungsverhalten ist allerdings nur aufgrund der Bindung des menschlichen Verstandes an die gegebenen Umweltstrukturen (hier der Metaprozess) möglich (vgl. Todd et al. 2000, S. 376). Die Lösung des strategischen Problems würde somit systememergent aus der Interaktion von Entscheidungsakteuren und Entscheidungsumwelt entstehen.

Die hier zu stellende Forschungsfrage müsste folglich diesen gesamten Wirkungszusammenhang fassen, um die durchgeführte ökologische Analyse in ihren Aussagen zu prüfen. Um die Untersuchung dieser Interaktion von Entscheidungsträger, Vorbereiter, Metaprozess und Umwelt auf ein sinnvolles Maß zu reduzieren, wird hier aber nicht das gesamte Konstrukt, sondern lediglich der durch die Ecological Rationality zugrunde gelegte und durch die ökologische Analyse postulierte gegenseitige *Bezugsmechanismus* von Entscheidungsprozess und individualpsychologischem Entscheidungsmuster untersucht.

Sollte die durch die ökologische Analyse postulierte Interdependenz dieser Faktoren nicht beobachtet werden können, wäre der unterstellte Wirkungszusammenhang und damit die angestrebte Geltungsbereichserweiterung argumentativ nicht haltbar. Im Zentrum der nachfolgenden Untersuchung wird daher die Forschungsfrage stehen:

Übt die Entscheidungsprozessgestaltung einer strategischen Entscheidungsfindung einen Einfluss auf die individualpsychologischen Entscheidungsmuster der beteiligten Akteure aus?

Durch die Fokussierung auf diesen Wirkungsmechanismus scheint es möglich nicht nur den Zusammenhang von Entscheidungsprozess und individuellem Entscheidungsverhalten argu-

¹⁵⁸ Hierbei wird sich auf die Sichtweise der Ecological Rationality bezogen.

mentativ zu stützen, sondern auch auf die in diesem Kontext hergeleitete Verwundenheit, Abhängigkeit und Bedingtheit von Akteuren, Metaprozess und der organisationalen Umwelt rückzuschließen, wodurch die ökologische Analyse in ihren relevanten Grundzügen (vorläufig) nicht grundsätzlich widerlegt werden könnte.

Die vorliegende Forschungsarbeit versucht demnach das in der Literatur vieldiskutierte individuelle Entscheidungsverhalten¹⁵⁹ basierend auf dem Gedankenkonstrukt der Ecological Rationality, mit dem Prozess der strategischen Entscheidungsfindung (in komplexen organisationalen Strukturen)¹⁶⁰ zu verbinden, um so ein integratives und dem menschlichen Verhalten entsprechendes Bild des Entscheidungsverhaltens in strategischen Entscheidungssituationen und deren Umweltbedingungen zu erzeugen.

Durch den Nachweis eines solchen Zusammenhanges von Entscheidungsprozess und individualpsychologischem Entscheidungsverhalten würde ein essenzieller Baustein diesem integrativen Verständnis hinzugefügt, welcher trotz der noch notwendigen, weiteren Forschung eine erste Erklärungsbasis für das umweltintegrierte und kontextspezifische Verhalten der Entscheidungsakteure liefern könnte.

Diese hier angestrebte integrative Perspektive eines strategischen Entscheidungsprozesses würde überdies den Kritiken von Pettigrew (2003), Hough und White (2003), Elbanna und Child (2007) entsprechen, die ein Verständnis solcher Entscheidungen nur durch die sinnvolle Einbeziehung der menschlichen Rationalität, sowie deren Beziehung zur spezifischen Umwelt einer strategischen Entscheidung, gewährleistet sehen. In diesem Zuge könnte auch auf die Kritik von Sorros (2009) eingegangen werden, welcher die von ökonomischer Seite definierten individuellen Entscheidungsmodelle als in der Realität nicht anzutreffende Verhaltensweisen anprangert.

Infolgedessen müssten die aufgrund eines rationalistischen Menschenbild interpretierten, hochkomplexen und den menschlichen Verstand überfordernden, strategischen Entscheidungsabläufe einer umweltintegrierten, heuristischen und gebunden rationalen Betrachtungsweise weichen.

¹⁵⁹ vgl. bspw. Kahneman et al. 1982; Klein 1993; Gigerenzer & Goldstein 1996; Kahneman & Tversky 1996; Gigerenzer et al. 1999; Lipshitz et al. 2001; Jungermann et al. 2005; Gigerenzer & Gaissmaier 2011.

¹⁶⁰ vgl. bspw. Mintzberg et al. 1976; Eisenhardt & Zbaracki 1992; Gore et al. 1993; Rajagopalan et al. 1998; Flood et al. 2000; Huff & Jenkins 2002; Hodgkinson & Sparrow 2002; Elbanna 2006; Woiceshyn 2009.

4.4 Abgrenzung des Forschungsobjektes und Untersuchungsgegenstandes

Aufbauend auf der hergeleiteten Forschungsfrage wird sich nun der Abgrenzung des Forschungsobjektes und des Untersuchungsgegenstandes gewidmet.

Wie durch die Herleitung der Forschungsfrage verdeutlicht, bezieht sich das Erkenntnisinteresse dieser Untersuchung auf die gegenseitige Beeinflussung von organisationaler Entscheidungsstruktur (Metaprozess) und den individuellen Lösungsmustern der hieran beteiligten Akteure. Das hier relevante *Forschungsobjekt* ist somit weder die Entscheidungsstruktur (Metaprozess) noch die involvierten Akteure allein, sondern die im Rahmen der Entscheidungsfindung entstehende ‚Wechselwirkung‘ dieser Elemente.

Das Forschungsobjekt ist die Wechselwirkung der prozessualen Entscheidungsfindung (Metaprozess) und der hieran beteiligten Akteure.

Für die nachfolgende Untersuchung sind trotz dessen beide Elemente (Akteur und organisationaler Entscheidungsprozess) als Untersuchungsgegenstände höchst relevant, da die hier fokussierte ‚Wechselwirkung‘ ein Phänomen der sozialen Realität¹⁶¹ darstellt. Das betrachtete Forschungsobjekt entsteht somit erst durch die Interaktion von Individuen, in diesem Fall der Formulierung der strategischen Entscheidung mithilfe eines Metaprozesses.

Möchte man nun das hierfür geeignete *Untersuchungsobjekt*, im Hinblick auf die konkrete Untersuchungssituation exakter fassen, müssen die speziellen Eigenschaften einer strategischen Entscheidung noch einmal kurz vergegenwärtigt werden.

Gemäß Drucker (1967) zeichnet sich eine ‚strategische Entscheidung‘ durch eine hohe Komplexität, eine Einzigartigkeit im Aufkommen, durch unvollkommene Informationen und große Unsicherheit aus (vgl. hierzu Abschnitt 2.3.1). Hierbei grenzt sich eine solche strategische Entscheidung von vergleichbaren Entscheidungen insbesondere durch deren kritischen Einfluss auf den Erfolg bzw. Misserfolg der Organisation auf lange Sicht ab (vgl. Abschnitt 2.3). Andere als diese (in Abschnitt 2.3.1) klassifizierten Entscheidungstypen, werden im Rahmen der Untersuchung ex ante ausgeblendet und bei einer späteren Fallauswahl von vornherein nicht berücksichtigt. Ebenso wird an dieser Stelle mit Großunternehmen, Konzernen oder ähnlich komplizierten wirtschaftlichen Strukturen verfahren, welche die für diese Untersuchung notwendige prozessuale Trennung von Entscheidungsvorbereitung und Entscheidungs-

¹⁶¹ vgl. hierzu Kromrey (2007, S. 547)

findung aufgrund der zugrundeliegenden Organisationsstruktur nicht ermöglichen. So kann an dieser Stelle festgehalten werden, dass im Zentrum der Betrachtung lediglich große Kapitalgesellschaften stehen, welche sich durch ein distinktes Topmanagement¹⁶² auszeichnen.

Nach diesen theoriegeleiteten Eingrenzungen des Untersuchungsgegenstandes wird sich nun den konkreten Einschränkungen der Praxis zugewandt. Gemäß dem deutschen Aktiengesetzes (vgl. §76 ff. AktG) ist in solchen Kapitalgesellschaften das geschäftsführende Organ und somit der oberste Entscheidungsträger, der durch den Aufsichtsrat oder den Gründer bestellte Vorstand. Mit Berücksichtigung der in Abschnitt 3.2.5 angeführten Herleitung des Forschungsobjektes, ist allerdings nicht der Vorstand als Entscheidungsträger, sondern vielmehr die von ihm eingesetzten Entscheidungsvorbereiter und die hiermit verwobene Entscheidungsprozessstruktur als konkreter Untersuchungsgegenstand zu identifizieren.

Es fallen somit insbesondere Stabsabteilungen mit dem Ziel der strategischen Definition der Kapitalgesellschaft oder deren Beteiligungen in den Fokus der Betrachtung. Grundsätzlich kommen aber auch Akteure der operationalen Prozesskette für diese Untersuchung in Frage, wenn diese bei entsprechenden Fragestellungen von strategischer Bedeutung mitwirken. Damit kann festgehalten werden:

Der Untersuchungsgegenstand sind sowohl die entscheidungsvorbereitenden Akteure, als auch die zur Entscheidungsvorbereitung dienenden Prozessstrukturen.

Abschließend muss noch einmal darauf hingewiesen werden, dass die vorliegende Betrachtung lediglich auf den *Akteur* und die *Struktur* der Entscheidung, nicht auf das Ergebnis (vgl. Bourgeois/Eisenhardt 1988), die Performance (vgl. Fredrickson/Mitchell 1984 oder Papadakis 1998), die Geschwindigkeit (vgl. Eisenhardt 1989 oder Dean/Sharfman 1996) oder die Qualität (vgl. Hough/White 2003 oder Miller al. 2004) einer strategischen Entscheidungsfindung fokussiert.

¹⁶² Im Sinne einer prozessualen Trennung von Entscheidungsvorbereiter und Entscheidungsträger.

4.5 Ableitung der Untersuchungsthesen

In diesem Abschnitt werden auf Basis der durchgeführten Einzelfallstudien (4.1), sowie der ökologischen Analyse (3.2) einzelne ‚Eigenschaften der Realität‘ abgeleitet, welche beobachtet werden müssten, um die postulierte Beziehung individueller Entscheidungsmuster und der speziellen Umweltsituation einer strategischen Entscheidung (i.S.d. Ecological Rationality) unterstellen zu können. Die hierfür relevanten ‚Eigenschaften‘ werden im Folgenden in Form einzelner Thesen¹⁶³ formuliert, um eine bessere Prüfung zu ermöglichen.

Die Gliederung der so abgeleiteten Thesen wird sich an den in Abschnitt 3.2.5 hergeleiteten ‚Konsequenzen der ökologischen Betrachtung‘ orientieren und den folgenden Abschnitt in Aussagen zur Situation (S), zum Metaprozess (M) und zur Entscheidungsfindung (E) unterteilen. Aufgrund des hier noch sehr hohen Abstraktionsgrades der zu belegenden Aussagen, werden diese im Anschluss an die theoretische Ableitung operationalisiert (vgl. Abschnitt 4.6).

Begonnen wird hier mit den von der ökologischen Analyse postulierten *Aussagen zur Situation* einer strategischen Entscheidungsfindung. Diese Thesen haben das Ziel die grundsätzlichen Bestandteile der hier fokussierten Wechselbeziehung zu beobachten. So sagt die ökologisch-integrative Betrachtungsweise für den hier fokussierten Untersuchungsgegenstand voraus, dass im betrachteten Fall einer strategischen Entscheidungsfindung, innerhalb einer komplexen (Wirtschafts-)Organisation, eine grundsätzliche Trennung von Entscheidungsvorbereiter und Entscheidungsträger vorliegt.

S1: In einer strategischen Entscheidungsfindung existiert eine Trennung von Entscheidungsvorbereiter und Entscheidungsträger.

Die zweite Situationsthese (S2) befasst sich, als elementare Grundlage dieser Untersuchung, mit der Existenz eines Metaprozesses im Kontext einer strategischen Entscheidungsfindung.

S2: Es existiert ein Metaprozess, welcher sich auf die strategische Entscheidungsfindung bezieht.

¹⁶³ Der Begriff einer These wird hier im Sinne einer ‚Aussagen über einen Sachverhalt‘ verwendet.

Die letzte hier zu prüfende These (S3) zielt auf die Beziehung dieser beiden Sachverhalte (S1 & S2) ab und postuliert, dass zwischen den Akteuren und dem Metaprozess eine Interaktion stattfindet.

S3: Es gibt eine Interaktion zwischen den Entscheidungsakteuren und dem Metaprozess.

Die erste hier zu betrachtenden *These zum Metaprozess (M1)* beschäftigt sich mit der Funktion eines Metaprozesses innerhalb einer strategischen Entscheidungsfindung. Die zentrale Frage ist hier, welche Rolle das Metakonstrukt im Kontext der Entscheidungsfindung von getrennten, aber gegenseitig abhängigen Personengruppen (entsprechend der Thesen S1-S3) im Fall einer Entscheidung von strategischem Ausmaß einnimmt. Die ökologische Analyse des dritten Kapitels postuliert hierbei, dass der Metaprozess als Struktur der Entscheidungsfindung nur dann „überlebt“ wenn dieser in seiner Funktion zu einer Entscheidung führt.

M1: Der Metaprozess führt zu einer strategischen Entscheidung.

Würde der hier untersuchte Metaprozess nicht zu einer Entscheidung führen, könnte die Unterstellung, dass diese beiden Phänomene (Entscheidungsfindung und Metaprozess) im betrachteten Kontext zusammenhängen und so eine Beeinflussung aufeinander ausüben, nicht gehalten werden. Die Akteure würden in Folge dieser Erkenntnis einen anderen als den hier zu untersuchenden Prozess zur Entscheidungsfindung nutzen, wodurch die in der Forschungsfrage postulierte Beziehung widerlegt wäre.

Die zweite *These zum Metaprozess (M2)* setzt sich mit der postulierten ‚Dualität‘ des Metaprozesses auseinander. Bei der Untersuchung der individualpsychologischen Bindung der Akteure an die vorgegebene (Meta-)Prozessstruktur stellt sich unweigerlich die Frage, ob diese Struktur ein individuelles Handlungsmuster oder eine organisationale Informationsstruktur ist. Diese zweite These (M2) behauptet hierbei, dass der Metaprozess einer strategischen Entscheidungsfindung sich auf beide Ebenen (individuale und organisationale) bezieht.

M2: Der Metaprozess bezieht sich auf organisationale Strukturen und liefert eine individuelle Handlungsanleitung.

Diese These postuliert demnach solche Merkmale, die einen Metaprozess sowohl als organisationales Konstrukt, mit dem Ziel einer strategischen Entscheidung, als auch als individuelles Lösungsmuster zur Bewältigung der individuellen Aufgabe innerhalb einer strategischen Entscheidungsfindung kennzeichnen.

Sollte eine solche dualistische Funktion im Rahmen der Prüfung nicht beobachtet werden können, müssten die in der ökologischen Analyse identifizierten Eigenschaften des Metaprozesses und die hierdurch unterstellte Beeinflussung individueller Lösungsmuster durch die Metastruktur überdacht werden.

Die dritte *These zum Metaprozess (M3)* fokussiert nun die zu untersuchende Bindung von Prozess und Akteur. Hierbei muss aus der organisationalen Perspektive heraus zunächst geklärt werden, warum der Akteur auf die Strukturen des Metakonstrukts zugreifen sollte. Hier postulierte die ökologische Analyse, dass die durch den Metaprozesses erzeugte Komplexitätsreduktion (im Sinne einer artifiziellen Schranke) die treibende Kraft der Nutzung darstellt. Die dritte These (M3) versucht demnach eben diesen Umstand zu belegen.

M3: Die Handlungsanleitung des Metaprozesses erzeugt eine Komplexitätsreduktion (im Sinne einer artifiziellen Schranke) im Vergleich zur gegebenen Umwelt.

Sollte sich im Rahmen der Prüfung dieser These herausbilden, dass die offerierte Metastruktur keine Komplexitätsreduktion aus Sicht des Akteurs darstellt, ist es für den ökologisch gebundenen Verstand leichter die gegebene Umwelt als Grundlage des individuellen Handelns heranzuziehen. Die zu untersuchende Bindung an die Metastruktur wäre somit nicht vorhanden und der Akteur würde seine Handlungen an der allgemeinen Umweltsituation orientieren, was die in Kapitel 3 formulierten Zusammenhänge widerlegen würde.

Nachdem die relevanten Aussagen für einen Beleg der herausgearbeiteten Eigenschaften des Metaprozesses einer strategischen Entscheidung formuliert wurden, wird sich nun den der Rolle des Akteurs innerhalb einer solchen Umweltkonstellation zugewandt. Die nun vorzustellenden Thesen leiten sich aus dem Phänomen der Determination der individuellen Rationalität (vgl. Abschnitt 3.2.5) her und betrachten das Forschungsobjekt aus der individuellen Perspektive.

Die erste *These zur Entscheidungsfindung (E1)* betrachtet den Akteur in seiner Verbindung zur Metastruktur. Diese These postuliert, dass der Akteur einerseits durch organisationale Mechanismen und andererseits durch seine eigene Situationswahrnehmung an die vorgegebenen Strukturen und Lösungsmuster des Metakonstrukts gebunden wird.

E1: Der Akteure wird durch organisationale Vorgaben oder Zwänge, sowie seine eigene Wahrnehmung des Metaprozesses als Umweltstruktur und Handlungsanleitung an diesen gebunden.

Die in dieser These postulierte ‚Bindung‘ ist für die hier fokussierte Wechselwirkung von individueller und prozessualer Ebene essentiell, da der (zuvor) betrachtete Metaprozess in den beschriebenen Eigenschaften (M1 – M3) auch existieren kann ohne den Akteur an diesen zu ‚binden‘. Der im Rahmen der Forschungsfrage zu untersuchende ‚Einfluss der Entscheidungsprozessgestaltung (Metaprozess) auf die individualpsychologischen Entscheidungsmuster‘ kann aber nur dann durch die in Kapitel 3 entwickelte Verständnisweise erklärt werden, wenn die Akteure der Entscheidungsfindung an die Prozessstrukturen ‚gebunden‘ sind.

Die zweite *Forschungsthese (E2)* zum Komplex der Entscheidungsfindung fokussiert nun die Beziehung zwischen dem vorgegebenen Metaprozess und den individuellen Lösungsmustern. Die vorangegangenen Thesen haben bereits analysiert, dass der Metaprozess auf Grundlage organisationaler Strukturen eine individuelle Handlungsanleitung anbietet (M2), der Metaprozess gleichzeitig eine Komplexitätsreduktion für den Akteur darstellt (M3) und der Akteur im Rahmen der Entscheidungsfindung an dieses Metakonstrukt ‚gebunden‘ wird (E1). Die zu prüfende Aussage dieser letzten These (E2) ist nun, ob das in dieser Form geartete Metakonstrukt, mit den vorhergehend eruierten Eigenschaften (vgl. M1-E1), von den einzelnen Akteuren während einer strategischen Entscheidungsfindung angewendet wird.

E2: Das vorgegebene Schema der Entscheidungsfindung (Metaprozess) wird von den einzelnen Akteuren im Fall einer strategischen Entscheidung angewendet.

Würde der einzelne Akteur den Metaprozess nicht für die Entscheidungsfindung im Fall einer strategischen Entscheidung nutzen, würde der Metaprozess auf der ‚kleinsten‘ Handlungsebene (der des Individuums) seines Sinnes beraubt und damit zwecklos. Daraus ergeht ein

krasser Widerspruch zu den Ergebnissen der These S3 und M1, wodurch das entworfene Theoriemodell grundlegend infrage gestellt werden müsste.

In der Summe kann festgehalten werden, dass falls die in den Thesen S1 bis E2 postulierten Eigenschaften einer strategischen Entscheidungsfindung beobachtet werden können, der hierin involvierte Akteur als in seiner individuellen Wahrnehmung an den Metaprozess gebunden gelten kann. Legt man nun die Ausführungen von Todd et al. (2000) zum umweltabhängigen Einsatz individueller Lösungsheuristiken zu Grunde (vgl. ebd., S. 376), müsste dieser Akteur gemäß der Ecological Rationality im Einsatz seiner individualpsychologischen Entscheidungsmuster an diese spezielle Umweltstruktur (Metaprozess) gebunden sein. Als Konsequenz müsste unterstellt werden, dass der gebundene Einsatz individueller Lösungsstrategien bzw. Entscheidungsmuster zu einer ‚Umweltbindung‘ der strategischen Entscheidung selbst führt.

Welche (neuen) Interpretationen einer strategischen Entscheidungsfindung durch diese Geltungsbereichserweiterung der Ecological Rationality ermöglicht werden, wurde in Abschnitt 3.2.5 bereits exemplarisch analysiert. Ohne die abschließende Diskussion dieser neuen Verständnisweise vorwegzunehmen (vgl. hierzu Abschnitt 5.3), kann an dieser Stelle festgehalten werden, dass die Integration der Ecological Rationality eine wertvolle Erklärung des individuellen Entscheidungsverhaltens innerhalb einer strategischen Entscheidungsfindung und damit der strategischen Entscheidung selbst liefern könnte. Durch diese Perspektiverweiterung würde auch dem von Powell et al. (2011, S. 1378), sowie Elbanna und Child (2007, S. 562) formulierten Erkenntnisanspruch einer dringend benötigten individualpsychologischen Fundierung der Interaktion von Akteur und strategischer Entscheidungsfindung ein wichtiger Aspekt hinzugefügt.

4.6 Operationalisierung

Nachdem die für einen (vorläufigen) Beleg der Geltungsbereichserweiterung der Ecological Rationality relevanten ‚Eigenschaften der Realität‘ in Form von konkreten Thesen zur Prüfung vorgestellt wurden, gilt es gemäß Kromrey (2007) im Rahmen der Operationalisierung, die hiermit verbundenen ‚Begriffe‘ oder ‚Kategorien von Begriffen‘, welche die zu untersuchenden Aspekte der sozialen Realität abbilden, herzuleiten (vgl. ebd., S. 119).

In Anbetracht des speziellen Untersuchungsgegenstands (einer strategischen Entscheidungsfindung, deren Akteure, sowie Prozessstrukturen) muss an dieser Stelle erkannt werden, dass eine Untersuchung solch komplexer Zusammenhänge nur innerhalb entsprechender (Wirtschafts-)Organisationen erfolgen kann. „In solchen Situationen wird aber die Forschung allenfalls geduldet; keinesfalls erhält sie eine federführende Rolle bei der Gestaltung der von ihr untersuchten sozialen Realität“ (ebd., S. 101). Die angestrebte Untersuchung wird infolgedessen nicht losgelöst von der natürlichen Umgebung des fokussierten Forschungsobjektes möglich sein, demzufolge sich die Forschungsmethodik an diese anzupassen hat.

Um diesem Anspruch gerecht zu werden und eine möglichst verzerrungsfreie Erhebung zu ermöglichen, werden die im Folgenden zu operationalisierenden Merkmale und Ausprägungen auf Grundlage der Erkenntnisse der durchgeführten Einzelfallstudien (4.1) abgeleitet.

Begonnen wird hier äquivalent zur Strukturierung der Thesenableitung (4.5) mit den *Aussagen zur Situation* einer strategischen Entscheidungsfindung. In der ersten hier zu prüfenden These (S1) wird die Trennung von Entscheidungsvorbereiter und Entscheidungsträger postuliert. Dieses hier zu prüfende Merkmal kann durch die Beobachtung entsprechender Personengruppen, Abteilungen oder Weisungsstrukturen in der zu untersuchenden Organisation belegt werden. Die Tabelle 1 gibt einen kurzen Überblick der für These S1 relevanten Merkmale und deren Ausprägungen.

These	Merkmal	Ausprägung
S1	<ul style="list-style-type: none"> Trennung von Entscheidungsvorbereitung und Entscheidungsfindung 	<ul style="list-style-type: none"> Beobachtung entsprechender Personengruppen, Abteilungen, Weisungsstrukturen oder üblicher Handlungsweisen, die eine Trennung von Entscheidungsvorbereitung und Entscheidungsfindung belegen.

Tabelle 1: Merkmale und Ausprägungen der These S1

Die zweite hier zu prüfende These zur Situation (S2) einer strategischen Entscheidungsfindung fokussiert auf die Existenz eines Metaprozesses. Dieses Merkmal kann im Folgenden mit Ausprägungen wie existierenden Prozessroutinen oder Handlungsschemata im Zusammenhang mit einer strategischen Entscheidungsfindung verknüpft werden (vgl. Tabelle 2).

These	Merkmal	Ausprägung
S2	<ul style="list-style-type: none"> • Existenz eines Metaprozesses 	<ul style="list-style-type: none"> • Strukturen im Sinne von Prozessroutinen oder Handlungsschemata, die im Zusammenhang mit der strategischen Entscheidungsfindung bzw. deren Vorbereitung stehen.

Tabelle 2: Merkmale und Ausprägungen der These S2

Die dritte These zur Situation (S3) prüft nun eine Interaktion dieser beiden Elemente (Akteure und Metaprozess). Als zu beobachtende Ausprägungen einer solchen Interaktion kann einerseits die Nutzung der Prozessmuster durch die Akteure, andererseits eine Veränderung solcher Prozessvorgaben durch die Akteure benannt werden (vgl. Tabelle 3).

These	Merkmal	Ausprägung
S3	<ul style="list-style-type: none"> • Interaktion von Akteuren und Metaprozess 	<ul style="list-style-type: none"> • Die Akteure nutzen die Vorgaben des Metaprozesses. • Der Prozess wird von den Akteuren im Sinne einer Entscheidungsfindung angepasst.

Tabelle 3: Merkmale und Ausprägungen der These S3

In der ersten *These zum Metaprozess* (M1) wird nun die Funktion eines solchen Prozessmusters betrachtet. Um den hier unterstellten Sinn einer Entscheidungsfindung belegen zu können, müssten verschiedene Merkmale beobachtet werden.

So wäre es zum einen notwendig in der Betrachtungsweise der Akteure eine ‚Akzeptanz‘ der Vorgaben als Entscheidungsstrukturierung zu erkennen. Eine ‚Nicht-Akzeptanz‘ würde, äquivalent zur Argumentation der These M1, zu einer ausbleibenden Nutzung führen und damit den Prozess obsolet machen. Zum anderen müsste der Metaprozess aber auch aus einer organisationalen Perspektive die zur Entscheidungsfindung notwendigen Umweltdeterminanten (Abteilungen, Vorschriften, Gremien, etc.) im Sinne einer Entscheidungsmöglichkeit berücksichtigen und entsprechend an die Teilnehmer kommunizieren. Andernfalls wäre das so erreichte Ergebnis des Metaprozesses, z.B. aufgrund der Missachtung von Vorschriften, inhaltlich nicht „überlebensfähig“.

Einen wertvollen Hinweis auf diese Funktion der Entscheidungsermöglichung würde auch der Nachweis eines ‚Prozessverantwortlichen‘ darstellen. Dieser könnte im Sinne der individuellen Akzeptanz oder organisationalen Determination, Prozessanpassungen vornehmen und so das „Überleben“ der Entscheidungsstruktur sichern.

Eine Übersicht der für These M1 relevanten Merkmale, sowie deren konkreten Ausprägungen in der hier zu untersuchenden sozialen Realität, können Tabelle 4 entnommen werden.

These	Merkmal	Ausprägung
M1	<ul style="list-style-type: none"> • Individuale Perspektive: subjektive Akzeptanz des Metaprozesses • Organisationale Perspektive: Zielführende Integration von Determinanten und deren Kommunikation • Prozessverantwortlicher 	<ul style="list-style-type: none"> • Befürwortung von Vorgaben und Prozessen • Fehlende Reflektion von Vorgaben und Prozessen • Zwänge oder Anreize, die zur Akzeptanz solcher Vorgaben führen. • Berücksichtigung organisationaler Gegebenheiten (Strukturen, Gremien, Vorschriften, etc.) in jeder auf die Entscheidungsfindung ausgerichteten Form. • Koordinationsrunden in denen Vorgaben kommunizieren werden. • Personen oder Gruppen von Personen, die den Metaprozess verändern können.

Tabelle 4: Merkmale und Ausprägungen der These M1

Die zweite These zum Metaprozess (M2) setzt sich sowohl mit der Nutzung des Metaprozesses als Informationsstruktur, als auch als individuelle Handlungsanleitung auseinander. Als Merkmal einer solch dualistischen Funktion müsste beobachtet werden können, dass einerseits die Akteure das vorgegebene Prozessmuster mit dem Ziel der Handlungsanleitung bewusst nachfragen oder andererseits der Prozess sich den Akteuren (zum Beispiel) durch Informationsrunden „selbst“ als Handlungsanleitung (im Form einer Informationsstruktur) kommuniziert. Könnte ein entsprechendes Merkmal nicht beobachtet werden, müsste die postulierte Eigenschaft der ‚Handlungsanleitung durch den Metaprozess‘, sowie die in der ökologischen Analyse hergeleitete Verwundenheit, Abhängigkeit und Bedingtheit der individuellen und prozessualen Ebene in Frage gestellt werden.

Einen anderen Hinweis würde die zielführende¹⁶⁴ Integration von individuellen und prozessualen Determinanten in die Strukturen der Entscheidungsfindung geben. Würde der untersuchte Metaprozess in seiner ‚dualistischen‘ Struktur es nicht schaffen, die relevanten Determinanten in einer Art zu integrieren, dass die Akteure sowohl individual, als auch in Verbindung mit

¹⁶⁴ Im Sinne von: zu einer Entscheidung führend.

dem (Meta-)Prozess zu einer Entscheidung gelangen können, müsste die unterstellte dualistische Funktion ebenso in Frage gestellt werden. Ein Überblick der sich für diese These (M2) ergebenden Merkmale und deren Ausprägungen können Tabelle 5 entnommen werden.

These	Merkmal	Ausprägung
M2	<ul style="list-style-type: none"> • Der Metaprozess ist eine Informationsstruktur und ein Verhaltensmuster. • Der Metaprozess integriert individuelle Determinanten zielführend. • Der Metaprozess integriert organisationale Determinanten zielführend. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informationsrunden zum Prozessablauf. • Suche nach bereits existierenden Lösungsmustern (z.B. einem Metaprozess). • Informationsstruktur als Verhaltensgrundlage, Bsp. ‚Deadlines‘. • Berücksichtigung oder Kommunikation von Anweisungen, Wünschen oder Vorstellungen des Entscheidungsträgers. • Identifikation von individuellen Determinanten des Prozessverantwortlichen in der Struktur des Metaprozesses. • Integration fachlich oder hierarchisch notwendiger Fachabteilungen. • Berücksichtigung von organisationalen Richtlinien, Zielstellungen, Grundsätzen oder Einstellungen.

Tabelle 5: Merkmale und Ausprägungen der These M2

Die dritte These zum Metaprozess (M3) zielt nun auf die durch diese Handlungsanleitung zu erreichende ‚Komplexitätsreduktion für die Akteure‘ ab. Eine entsprechende Reduktion würde sich zum Beispiel an Merkmalen wie einer selektiven Informationsbereitstellung, einer gezielten Informationsausgrenzung oder einer Bereitstellung von komplexitätsreduzierenden Werkzeugen durch den Metaprozess belegen lassen.

So müsste beispielsweise im Fall einer ‚selektiven Informationsbereitstellung‘ beobachtet werden können, dass gezielt nur solche Informationen für die Akteure bereitgestellt werden, die aus organisationaler Sicht zum Erreichen bzw. zum sinnvollen Bearbeiten der strategischen Entscheidung zweckmäßig erscheinen. Eine entsprechende ‚Informationsausgrenzung‘ würde infolge dessen durch ein ‚gezieltes Ausgrenzen‘ störender oder hindernder Faktoren angezeigt.

Könnte eine solche Informationsbereitstellung bzw. Ausgrenzung nicht beobachtet werden, würde, äquivalent zur Argumentation der These M3, die Nutzung einer nicht-selektierten Umwelt aus Sicht des Akteurs sinnvoller, aufgrund dessen der Metaprozess seines in These M1 postulierten Sinnes beraubt würde. Die Tabelle 6 gibt an dieser Stelle noch einmal eine genaue Übersicht der hier zu beobachtenden Merkmale, sowie deren Ausprägungen.

These	Merkmal	Ausprägung
M3	<ul style="list-style-type: none"> • Selektive Informationsbereitstellung durch den Metaprozess • In den Metaprozess implementierte komplexitätsreduzierende Werkzeuge. • Gezielte Informationsausgrenzung aufgrund der Gestalt oder des Ablaufes des Metaprozesses. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bewusste Beteiligung von Abteilungen, Experten oder Ähnliches. • Bewusste Fokussierung der Informationssuche und Aufbereitung für die Akteure. • Prozessschemata, Verhaltensrichtlinien, Verfahrensvorschriften etc. in jeder auf die Entscheidungsfindung ausgerichteten Form. • Bewusste Ausgrenzung von Abteilungen, Experten oder Ähnliches. • Ausgrenzung von Faktoren, welche die Entscheidungsfindung störenden.

Tabelle 6: Merkmale und Ausprägungen der These M3

Um die hier unterstellte Bindung der individualen Rationalität an die spezielle Umweltsituation einer strategischen Entscheidungsfindung (vorläufig) belegen zu können, wird mit den *Thesen zur Entscheidungsfindung* die Perspektive der Untersuchung nun auf den Akteur und dessen Wahrnehmung der ihn umgebenden (Meta-)Prozessstruktur verlagert.

Die erste These zur Entscheidungsfindung (E1) fokussiert die Bindung des einzelnen Akteurs an diese Strukturen der Entscheidungsfindung (Metaprozess). Hierbei werden zum einen bindende organisationale Vorgaben oder Zwänge, zum anderen die Situationswahrnehmung des Akteurs als kritische Merkmale angeführt.

Die Operationalisierung von solchen ‚organisationalen Mechanismen‘, die zu einer individualen Bindung an die Prozessvorgaben führen, kann an dieser Stelle mit Ausprägungen wie positiven oder negativen Anreizmechanismen, Bonuszahlungen, Beförderungen, drohenden Einschnitten, Tadelungen, finanzieller Gleichstellung, jeglichen Formen von (in-)offiziellen, machtpolitischen, sozialen oder rechtlichen Anreizen verknüpft werden.

Die Beurteilung der subjektiven ‚Wahrnehmung des Metaprozesses als Handlungsanleitung‘ könnte durch das aktive Suchen nach bereits existierenden Handlungsmustern belegt werden, unter der Annahme, dass die so gefundenen Handlungsmuster Formen oder Bestandteile eines Metaprozesses sind. Die individuelle ‚Wahrnehmung des Metaprozesses als Umweltstruktur‘ lässt sich mit Realitätsausprägungen wie einer ausbleibenden Reflektion von Strukturen, Vorgaben und Richtlinien belegen. Folglich mit solchen Momenten, die eine Akzeptanz aufgrund einer ‚Unabänderlichkeit‘ offenlegen.

Sollte eine solche ‚Bindung‘ des Akteurs durch einen ‚organisationalen Mechanismus‘ oder die ‚subjektive Wahrnehmung der Situation‘ nicht beobachtet werden können, wäre aufgrund des fehlenden subjektiven Bezugs des Akteurs mit seiner Umwelt (Metaprozess), der durch

die Ecological Rationality unterstellte Wirkungszusammenhang nicht anwendbar und die Forschungsfrage beantwortet.

Die folgende Tabelle 7 gibt einen detaillierten Überblick der für diese Prüfung relevanten Merkmale sowie deren Ausprägungen.

These	Merkmal	Ausprägung
E1	<ul style="list-style-type: none"> • Identifikation von bindenden organisationalen Vorgaben oder Zwängen • Individuelle Wahrnehmung des Metaprozesses als Handlungsanleitung • Individuelle Wahrnehmung des Metaprozesses als Umweltstruktur 	<ul style="list-style-type: none"> • Beobachtung von Anreiz- und/oder Sanktionsmechanismen mit Bezug zur Entscheidungsfindung. • Vorschriften zur Einhaltung oder Beachtung der Strukturen. • Aktive Suche der Akteure nach bereits existierenden Lösungsmustern (im Sinne eines Metaprozesses). • Fehlende Reflektion von Strukturen, Vorgaben und Richtlinien. • Akzeptanz aufgrund von ‚Unabänderlichkeit‘.

Tabelle 7: Merkmale und Ausprägungen der These E1

Die zweite These zur Entscheidungsfindung (E2) prüft nun diesen Bezug von Entscheidungsstrukturierung und individuellen Lösungsmustern. Zu prüfen ist hier, ob die betrachteten Akteure das vorgegebene Schema (Metaprozess) zur Entscheidungsfindung nutzen.

Um dieses Verhalten belegen zu können, wäre es notwendig zu beobachten, dass die Akteure Prozesse und Routinen der Metastruktur anwenden oder dass diese in ihrer Aufgabenbewältigung von solchen Handlungsanleitungen abhängig sind. In beiden Fällen könnte sowohl auf die Beobachtung bzw. Beschreibung konkreter Handlungen im Rahmen der Entscheidungsfindung, als auch auf die subjektive Einschätzung der Akteure Bezug genommen werden.

Von besonderer Bedeutung ist hier aber, dass keine unvorbereitete strategische Entscheidung innerhalb der Organisationen beobachtet werden kann. Würde eine solche ‚vollkommen unvorbereitete‘ strategische Entscheidung beobachtet werden, stände dies im krassen Widerspruch zu der hier geprüften Beziehung von Entscheidungsvorbereitung und Entscheidungsfindung in Abstimmung mit einem Metaprozess. Diese vollkommen unvorbereitete Entscheidung wäre demnach auf einem anderen als dem hier untersuchten Weg der Interaktion von Akteur und Metaprozess (S3 & M1) zustande gekommen, aufgrund dessen die hier unterstellte Beziehung von Akteur und Metaprozess im Kontext einer strategischen Entscheidungsfindung grundsätzlich in Frage gestellt werden müsste.

Eine Übersicht der im Rahmen dieser These (E2) zu beobachtenden Merkmale und deren Ausprägungen kann der Tabelle 8 entnommen werden.

These	Merkmal	Ausprägung
E2	<ul style="list-style-type: none"> • Akteur nutzt dem Metaprozess zur Entscheidungsfindung im Fall einer strategischen Entscheidung. • Der Akteurs ist in seiner Aufgabebewältigung von der Handlungsleitung des Metaprozesses abhängig. • Kein Akteur kann in einem Metaprozess die strategische Entscheidung vollkommen alleine treffen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Anwendung des Metaprozesses durch die Akteure im Fall einer strategischen Entscheidung. • Beachtung von Koordinationsregeln, Abstimmungsrunden oder Abgabefristen, welche darauf schließen lassen, dass der Akteur in seinem Handeln durch den Prozess angeleitet wird. • Eine entsprechende subjektive Einschätzung der Akteure. • Keine Beobachtung einer innerhalb der Organisation vollkommen unvorbereiteten strategischen Entscheidung.

Tabelle 8: Merkmale und Ausprägungen der These E2

Auf Basis der nun formulierten Thesen (4.5) und deren Operationalisierung (4.6) wird sich im Rahmen des folgenden Kapitels der empirischen Prüfung der hier abgeleiteten Zusammenhänge gewidmet.

5 Empirische Untersuchung

Nach der nun erfolgten Operationalisierung der in Kapitel 3 hergeleiteten ökologischen Sichtweise strategischer Entscheidungsprozesse werden in diesem Kapitel die abgeleiteten Thesen, Merkmale und Ausprägungen einer empirischen Prüfung unterzogen. Hierzu wird zunächst das konkrete Untersuchungsdesign erläutert (5.1), bevor auf die Ergebnisse der Untersuchung (5.2) und schließlich auf deren Interpretation im Kontext der abgeleiteten Zusammenhänge (5.3) eingegangen wird.

5.1 Ableitung des Forschungsdesigns

Zunächst muss sich dem hier Anwendung findenden Untersuchungsdesign zugewandt werden. Einleitend werden hierzu die grundsätzlichen Rahmenumstände der Datenerhebung, sowie die hiermit verbundenen Einschränkungen (5.1.1) erläutert. Im Anschluss wird sich der Darstellung des konkreten Untersuchungsdesigns (5.1.2) zugewendet, um abschließend die Zuverlässigkeit, Gültigkeit und Repräsentativität der hier zu nutzenden Werkzeuge diskutieren zu können (5.1.3).

5.1.1 Methodische Einschränkungen

Das hier anzuwendende Forschungsdesign hat in Anbetracht des fokussierten Forschungsobjektes mehrere Schwierigkeiten zu bewältigen. So muss bei der Konzeption einer sinnvollen Untersuchungsanordnung nicht nur der komplexe Untersuchungsgegenstand, sondern auch dessen spezielle Umwelt beachtet werden.

Bevor auf die sich hieraus ergebenden Konsequenzen eingegangen werden kann, muss einleitend festgehalten werden, dass es sich bei der vorliegenden Untersuchung um eine grundsätzlich ‚deskriptive Untersuchungsform‘ (vgl. Kromrey 2007, S. 116) handelt. Hierbei ist das primäre Ziel, die aus der ökologischen Analyse (Kapitel 3) abgeleiteten ‚Eigenschaften der Realität‘ in den untersuchten Organisationen zu beobachten, um so den beschriebenen Wirkungszusammenhang von Entscheidungsprozess und Akteur (vorläufig) belegen zu können. Die vorliegende Arbeit stellt somit den ersten Schritt einer noch weiterzuführenden Forschung dar, welche den Zusammenhang von individuellem Entscheidungsverhalten und Entscheidungsstrukturierung im Fall einer komplexen (strategischen) Entscheidungsfindung noch detaillierter ergründen muss.

Um ein hierfür geeignetes Untersuchungsdesign entwerfen zu können, müssen zunächst die grundsätzlichen *Umstände bzw. Bedingungen der Erhebungssituation* betrachtet werden. So kann bereits im Vorfeld festgestellt werden, dass neben dem Zugang zu den entsprechenden Umwelten (komplexen Organisationen), eine der kritischsten Größen dieser Untersuchung die ‚Probanden‘ sein werden.

Die für die Erhebung benötigten Probanden müssen nicht nur Teil der fokussierten Umwelt sein, was die Beteiligung an den hier diskutierten Entscheidungsprozessen und einem entsprechenden Erfahrungshintergrund bedeutet, sondern auch den Willen und die Zeit haben an der Untersuchung teilzunehmen. Bereits im Rahmen der Einzelfallstudien (4.1) wurde deutlich, dass die betreffenden Personengruppen allein durch die Teilnahme an solch komplexen Umweltstrukturen (Konzern) nur sehr limitierte zeitliche Ressourcen besitzen und für intensive Befragungen nur wenig Interesse bekunden.

Die *Auswahl des methodischen Werkzeuges* wird somit durch zwei Faktoren eingeschränkt, die Verbindung des Forschungsobjekts mit der (speziellen) Umweltsituation und dem Zugang zu den hier relevanten Untersuchungsgegenständen (Manager und Entscheidungsstrukturen). Zieht man nun eine allgemeine Übersicht des sozialwissenschaftlichen Instrumentariums von bspw. Atteslander (2008) zu Rate, fallen von den grundsätzlichen Möglichkeiten der empirischen Inhaltsanalyse, der Beobachtungen, der Befragungen und dem Experiment, die Inhaltsanalyse, aufgrund des schlecht zugänglichen Analysematerials, und das Experiment durch die beschränkte Möglichkeit der gezielten Manipulation des Forschungsobjektes im Rahmen der untersuchten Umwelt, weg.

Berücksichtigt man nun die limitierte Zeit der Probanden, wird auch eine effektive Beobachtung, nach entsprechenden wissenschaftlichen Ansprüchen¹⁹² faktisch unmöglich. Am Ende dieser Überlegungen verbleibt als nutzbares methodisches Werkzeug lediglich die ‚Befragung‘, wobei diese ebenfalls den Einschränkungen der zeitlichen Limitation und der geforderten Anonymität unterliegt.

Als Konsequenz dieser Überlegungen muss eine auf die hier fokussierten ‚Eigenschaften der Realität‘ ausgerichtete Befragung angestrebt werden, welche diese ‚kleinen‘ aber sich bietenden Einblicke in die spezielle Umwelt einer strategischen Entscheidungsfindung nutzt und für zukünftige Forscher eröffnet.

¹⁹² Vgl. hierzu die Ausführungen in Abschnitt 4.1.1 oder Kromrey (2007, S. 346ff.).

5.1.2 Darstellung des Untersuchungsdesigns

Nach der Erläuterung der grundsätzlichen methodischen Einschränkungen wird sich nun mit dem konkreten Forschungsdesign auseinander gesetzt. In Anbetracht der beschriebenen Begrenzungen, wie der limitierten Zeit, dem komplexen Problemzusammenhang, dem besonderen Untersuchungsumfeld, sowie dem benötigten Erfahrungsgrad der Probanden, wird sich in dieser Arbeit, gemäß Gläser und Laudel (2004), für ein halbstandardisiertes Experteninterview mit nicht vorgegebenen Antwortmöglichkeiten entschieden (vgl. ebd., S. 39).

Präzisiert man dieses Vorgehen nach Kromrey (2007) handelt es sich um ein persönliches, mündlich durchgeführtes und leitfadengestütztes Einzelinterview (vgl. ebd., S. 387f.). Der anzuwendende Interviewleitfaden¹⁹³ soll aufgrund der beschriebenen Restriktionen in einem Zeitraum von maximal 45 Minuten gemeinsam mit den Probanden abzuarbeiten sein. Dies reduziert den Aufwand für den Probanden auf eine erfahrungsgemäß¹⁹⁴ vertretbares Maß, wodurch zum einen die begrenzten zeitlichen Ressourcen der Probanden¹⁹⁵ nicht strapaziert und zum anderen die Teilnahme an der Erhebung gewährleistet wird (vgl. Gordon 1975 S. 196f.). Ein erwünschter Nebeneffekt ist die zu erwartende Aufmerksamkeitsfokussierung der Experten und die dadurch erreichbare Datenqualität.

Der *Untersuchungsgegenstand* werden (gemäß des Abschnittes 4.4) die entscheidungsvorbereitenden Akteure und die zur Entscheidungsvorbereitung bzw. Entscheidungsfindung dienenden Prozessstrukturen sein. Das hierbei zu fokussierende *Forschungsobjekt* wird die Wechselwirkung dieser prozessualen Entscheidungsfindung (Metaprozess) und des hieran beteiligten Akteurs sein (vgl. Abschnitt 4.4). Gemäß Kromrey (2007) handelt es sich hierbei um eine Primärerhebung (vgl. ebd., S. 78), welche in der natürlichen Umwelt der Probanden erfolgt.

Die zu befragenden *Probanden* sind ausschließlich erfahrene Manager und Führungskräfte der obersten Hierarchieebenen¹⁹⁶ komplexer wirtschaftlicher Organisationen (Großunternehmen oder Konzerne). Die Probanden sind entweder in direkter Verantwortung für den gesamten oder für Teile des strategischen Planungsprozesses oder haben einzelne Entscheidungen von strategischem Umfang vorbereitet und begleitet.

¹⁹³ Die ausformulierten Interviewfragen können in Anhang 8.3 eingesehen werden.

¹⁹⁴ Entsprechende Erfahrungen mit der hier benötigten Expertengruppe konnten im Rahmen der Einzelfallstudien (4.1) gesammelt werden.

¹⁹⁵ Bei der Beanspruchung der Ressourcen der Probanden, werden insbesondere die AAPOR-Standards (vgl. ebd.) berücksichtigt. Eine genaue Darstellung der hier vorliegenden Kosten-Nutzen-Relation ist in der 105 Fußnote am Ende dieses Abschnittes ausgeführt.

¹⁹⁶ Die Bedeutung strategischer Entscheidungsprozesse führt zu einer zwangsläufigen Beteiligung der obersten Führungsebene, vgl. hierzu die Ausführungen des Kapitels 2.3 oder Gore et al. (1993, S. 3).

Der *Ablauf* der Interviews wurde in den gegebenen situativen Rahmenbedingungen identisch gehalten, darüber hinaus wurde der Proband im Vorfeld über den Inhalt der Befragung in Unkenntnis gelassen. Eine Vorbereitung auf die Fragestellungen oder das Themengebiet war somit nicht möglich und verbessert so die Vergleichbarkeit der gesammelten Daten.

Das *Erhebungspersonal* (der Forscher) ist für den hier benötigten, speziellen Erfahrungshintergrund, sowie das Untersuchungsumfeld ausgebildet worden. Er verfügt über tiefe Kenntnisse der Wirtschaft, der Strategie und der Entscheidungsfindung in den hier betrachteten Situationen.

Die *Probandenauswahl* erfolgt ex ante durch die zufällige Auswahl von Unternehmen, anhand öffentlich zugänglicher Informationen. Als Kriterien wurden die Mitarbeiterzahl in Deutschland, der Umsatz des Gesamtunternehmens, sowie die Anzahl der Geschäftsbereiche herangezogen. Hierbei wird im Vorfeld die Annahme getroffen, dass ein Unternehmen mit einer möglichst hohen Ausprägung dieser Kriterien zur Bewältigung der so erzeugten Komplexität, einerseits eine Trennung von Entscheidungsvorbereitung und Entscheidungsfindung, andererseits eine Strukturierung mit dem Ziel der Koordination dieser Schritte aufweist.

Aufgrund des gewählten Befragungsdesigns (persönliche Gespräche) ist der *Zugang* zu den für diese Untersuchung relevanten Daten sichergestellt. Durch die zeitliche Beschränkung auf 45 Minuten wird darüber hinaus ein vergleichbarer Umfang der Datenerhebung gewährleistet (vgl. Gläser/Laudel 2004, S. 114).

Die *Ergebnisse* der Befragung werden in einem Gesprächsprotokoll schriftlich festgehalten und sofern der Proband diesem zustimmt als Audioaufzeichnung zur Vervollständigung des Protokolls mitgeschnitten. Alle Aufzeichnungen werden in elektronischer Form gespeichert und können aufgrund der von den Probanden geforderten Verschwiegenheit nur in begründeten Fällen, mit dem Einverständnis der Probanden, in vollständig anonymisierter Form zur Verfügung gestellt werden.

Als *Auswertungsinstrumente* der so generierten Rohdaten kommt eine qualitative Inhaltsanalyse (vgl. Gläser/Laudel 2004, S. 43f.) zum Einsatz,¹⁹⁷ welche nach den in Abschnitt 4.6 benannten Merkmalen bzw. deren Ausprägungen schlüsselt. Mittels einer Codierung können die hierdurch erzeugten Daten statistisch ausgewertet und visualisiert werden, worauf in Abschnitt 5.2 detailliert eingegangen wird.

¹⁹⁷ Für eine grundsätzliche Übersicht ‚inhaltsanalytischen Vorgehens‘ im Rahmen empirischer Untersuchungen, sei hier auf Kromrey (2007, S. 319ff.) verwiesen.

Nach dieser grundsätzlichen Beschreibung des Untersuchungsdesigns wird sich nun dem hier zum Einsatz kommenden *Erhebungswerkzeug* – dem Experteninterview – im Detail zugewandt. Konträr zu der in Abschnitt 4.1.1 erläuterten Vorgehensweise eines ‚qualitativ‘ ausgerichteten Experteninterviews, wird sich hier nicht auf die Erhebung explorativer Daten, sondern auf die Prüfung der in Kapitel 4 abgeleiteten Thesen konzentriert. Kromrey (2007) hat hierzu das sozialwissenschaftliche Erhebungsinstrument der ‚Befragung‘ in zwei Fälle unterschieden, welche die Erhebung empirischer Daten grundlegend beeinflussen.

Zum einen kann der Proband selbst der zu untersuchende Merkmalsträger sein, wodurch der Interviewer diesen in Form eines ‚Reaktionsexperiments‘¹⁹⁸ *direkt* als Datenquelle operationalisiert. Zum anderen kann der Fall auftreten, dass der Proband nicht selbst Träger des betrachteten Merkmals ist, sondern als ‚Informant‘ oder ‚Experte‘ über die Ausprägungen des fokussierten Merkmals berichtet (vgl. ebd., S. 257). In diesem zweiten Fall kann der Proband im Rahmen eines ‚Reaktionsexperiments‘ nicht als Datenquelle genutzt werden, sondern ist selbst die ‚messende Person‘¹⁹⁹, wodurch dem Interviewer lediglich ‚die Aufgabe der neutralen Übermittlung von Fragen und Protokollierung von Antworten‘ (ebd., S. 392) zukommt.

Aufgrund der Betrachtung eines ‚Phänomens der sozialen Realität‘ (vgl. hierzu Abschnitt 4.4) würde gemäß Kromrey (2007) in dieser Arbeit der zweite Fall vorliegen. Das einzusetzende Werkzeug der ‚Befragung‘ hat sich demnach an diesen Umstand anzupassen, um trotz dessen eine valide Datenerhebung zu gewährleisten. Kromrey (2007) hat zu diesem Zweck vier methodische Grundsätze²⁰⁰ formuliert, welche im Folgenden erläutert und in den hier vorliegenden Untersuchungszusammenhang eingegliedert werden.

Kromrey (2007) stellt hier als erste Bedingung auf, dass der ‚Gegenstand‘ oder das Objekt der Beurteilung eindeutig definiert sein muss. Zweitens muss auch das zu messende ‚Merkmal‘ eindeutig definiert und operationalisiert sein. Drittens muss eine eindeutige ‚Skala‘ zur Bewertung der Merkmale existieren, was auch eine Beschreibung der Skalen-Endpunkte umfasst. Schlussendlich (viertens) muss der Proband dazu in der Lage sein, den ‚Gegenstand‘ intersubjektiv²⁰¹ zu identifizieren, das ‚Merkmal‘ intersubjektiv zu erkennen und die ‚Skala‘ in übereinstimmender Weise intersubjektiv darauf anzuwenden (vgl. ebd., S. 258).

¹⁹⁸ Gemäß der Arbeit von Noelle-Neumann und Petersen (1998) ist eine Befragung als eine Form des Reaktionsexperiments zu betrachten, da der Merkmalsträger durch die Frage (Stimulus) zu einer direkten Reaktion veranlasst wird, welche der Interviewer (messende Person) als Ergebnis der Stimulierung festhält (vgl. ebd.).

¹⁹⁹ Kromrey (2007) spricht hier von einer *indirekten* Messung (vgl. ebd., S. 257).

²⁰⁰ Diese vier Grundsätze ergeben sich aus der (zwingend) notwendigen Eindeutigkeit des zu nutzenden Transportmediums der Kommunikation (vgl. Kromrey 2007, S. 257).

²⁰¹ Intersubjektivität (aus dem lateinischen *inter*: zwischen und *Subjekt*: Person, Akteur, usw.) beschreibt den Zustand, dass ein (komplexer) Sachverhalt für verschiedene Betrachter gleichermaßen erkennbar und nachvollziehbar ist.

Um eine valide Datenerhebung sicherzustellen wird das entworfene Untersuchungsdesign im Folgenden auf diese Ansprüche hin untersucht.

Der von Kromrey (2007) geforderten Eindeutigkeit des *Gegenstandes* oder Objekts der Beurteilung wird durch Nutzung ausschließlich systeminterner Begrifflichkeiten bzw. Betrachtungsweisen begegnet. Dies erhöht zwar den Anspruch an die hier zu leistende Operationalisierung der betrachteten Zusammenhänge, ermöglicht aber die von Kromrey (2007) geforderte Eindeutigkeit aus Sicht der Probanden.

Ähnlich verhält es sich bei der Forderung nach einer eindeutigen Definition und Operationalisierung der zu untersuchenden *Merkmale*. Diese erfolgte auf Basis der im Rahmen der Einzelfallstudien (4.1) gesammelten Erfahrungen mit dem hier fokussierten Typ von Probanden und deren speziellen Umwelt. Die im Rahmen der Operationalisierung angeführten Merkmale und Ausprägungen (vgl. Abschnitt 4.6) sind für die untersuchten Umwelten typisch und für die befragten Probanden eindeutig. Die von Kromrey (2007) geforderte eindeutige und intersubjektive Zuordnung der definierten Merkmale zum untersuchten Kontext, kann auf Grundlage des spezifischen Erfahrungshintergrunds der Probanden und der sie umgebenden Umweltsituation gewährleistet werden.

Dem von Kromrey (2007) formulierten Anspruch einer in diesem Untersuchungskontext exakten *Mess-Skala* kann mit dem im Rahmen der Thesenableitung (4.5) formulierten Untersuchungsziel der ‚Beobachtung‘ einzelner, zum Beleg der Thesen notwendigen ‚Eigenschaften der Realität‘ genügt werden. Die hier festzustellenden Ausprägungen beschränken sich demnach auf die Werte null / eins, bzw. existent / nicht-existent, oder vom Probanden genannt / nicht-genannt, wodurch die Mess-Skala eindeutig definiert ist.

Die von Kromrey (2007) geforderte *Intersubjektivität* der Bewertung, ist in der vorliegenden Arbeit lediglich durch die eindeutige Zuordnungsleistung der Probanden zu gewährleisten. Eine solche Bewertung basiert wiederum auf dem subjektiven Erfahrungsschatz der Probanden und erfordert daher eine umfassende Auseinandersetzung mit dem fokussierten Untersuchungsgegenstand. Als Konsequenz sind nur Probanden mit einer reichhaltigen Erfahrung dazu in der Lage das betrachtete Objekt der Beurteilung mit den definierten Merkmalen in Verbindung zu setzen und so ein intersubjektives Urteil (Messwert) abzugeben, welches auch mit anderen Situationen und Umwelten vergleichbar ist.

Die Betrachtung der von Kromrey (2007) formulierten Anforderungen an eine Befragung verdeutlichen, die herausragende Bedeutung der hieran beteiligten Probanden. Das Hinzuziehen nicht ausreichend qualifizierter Probanden würde vor dem Hintergrund der komplexen

Wirkungszusammenhänge indes zu schwerwiegenden Fehlaussagen führen.²⁰² Die vorangegangenen Ausführungen geben daher auch einen Hinweis darauf, warum die methodischen Rahmenumstände so konsequent auf die Bedürfnisse der Probanden ausgerichtet wurden.²⁰³

Die Ableitung des Forschungsdesigns abschließend, wird nun eine ausführliche Diskussion des hier vorgestellten Untersuchungsdesigns im Licht der sozialwissenschaftlichen Gütekriterien (Zuverlässigkeit, Gültigkeit und Repräsentativität) erfolgen.

²⁰² vgl. hierzu den Unterschied zwischen Experte und Novice, zu finden in Simon (1990, S. 7) oder Ashby/Maddox (1992). Eine wertvolle Erklärung des Einflusses von Erfahrung auf die Wahrnehmung der Umwelt gibt auch Woiceshyn (2009, S. 301f.).

²⁰³ Gemäß der AAPOR-Standard, sowie der Qualitätskriterien der Deutschen Forschungsgemeinschaft (vgl. Kaase 1999, S. 44f.) muss die *Kosten-Nutzen-Relation* zwischen der Belastung der Probanden und der Ausschöpfung der Stichprobe in einem vertretbaren relationalen Verhältnis stehen. In dem hier betrachteten Fall werden Arbeitnehmer befragt, die im Durchschnitt ein Jahresgehalt von 100.000 bis 300.000 Euro beziehen. Bricht man diese (monetäre) „Aufwandsentschädigung“ auf die in dieser Forschungsarbeit angestrebte Befragungszeit herab, subventionieren die betreffenden Firmen die vorliegende wissenschaftliche Arbeit mit einem Betrag zwischen 50 und 160 Euro pro Stunde, pro Befragtem. Bei einer entsprechenden Anzahl von Probanden summieren sich so schnell erhebliche Summen, wobei die Kosten der Kontaktaufnahme, Terminabsprache und der durch die Befragung entstehende Leistungsausfall, ebenso wie die Kosten auf der Seite des Forschers noch nicht berücksichtigt sind. Diese Erkenntnis und die Notwendigkeit des hier erforderlichen Erfahrungsgrades der Probanden führen zu einer systematischen Ausrichtung der Untersuchungsumstände im Sinne der Probanden, um eine trotz dessen vertretbare Kosten-Nutzen-Relation zu erreichen.

5.1.3 Zuverlässigkeit, Gültigkeit und Repräsentativität

Die methodischen ‚Gütekriterien‘ einer wissenschaftlichen Untersuchung setzen sich aus verschiedenen Bausteinen zusammen, welche in der Summe die Qualität der Untersuchung sicherstellen sollen. Die Grundlage dieser Gültigkeitsdebatte veranschaulicht Zetterberg (1973), der zur Beurteilung empirischer Untersuchungsergebnisse sechs Kriterien vorschlägt: „1. die Gültigkeit (logische und/oder empirische) der operationalen Anweisungen; 2. die Zuverlässigkeit (Präzision und Objektivität) der operationalen Anweisungen; 3. die „Übereinstimmung“ zwischen dem Trend der Daten und dem von der überprüften These vorausgesagten Trend [...]; 4. die Kontrolle alternativer Hypothesen; 5. die Repräsentativität der Auswahl und der Umfang der Gesamtheit; 6. das Maß, in dem die überprüfte These ein wesentlicher Teil der bereits bestehenden Theorie ist“ (ebd., S. 143). Die Kriterien 1, 2 und 5 werden im Allgemeinen als die ‚Gütekriterien‘ der empirischen Sozialforschung betrachtet und stellen somit die Eckpunkte der nachfolgenden Diskussion dar (vgl. Kromrey 2007, S. 179f.).

Das hier gewählte Instrument der ‚Befragung‘ ist im Hinblick auf diese Kriterien trotz seines häufigen Einsatzes²⁰⁴ in der quantitativen (und qualitativen) Sozialforschung nicht unproblematisch. Die Deutsche Forschungsgemeinschaft sieht hier alle drei Gütekriterien kritisch (vgl. Kaase 1999, S. 18ff.).

Kromrey (2007) bemerkt beispielsweise, dass *Zuverlässigkeit (Reliabilität)* bei dem Instrument der Befragung kategorisch nicht gegeben sein kann. Es „kann kaum davon ausgegangen werden, dass dasselbe Interview bei derselben Person zu einem anderen Zeitpunkt durchgeführt, [...] das gleiche Ergebnis bring[t]“ (ebd., S. 405). Berger (1985) bemerkt überdies die Befragungssituation selbst als Einflussgröße der zu erhebenden Daten, insbesondere die soziale Beziehung zu dem Befragten beeinflusst den Probanden unvermeidlich (vgl. ebd., S. 32f.). Selbst die Stimmung der Befragten oder gar das Wetter können einen unkontrollierten Einfluss auf die Befragungssituation nehmen und so die methodische Zuverlässigkeit konterkarieren (vgl. Schwarz/Clore 1983). Zusammenfassend muss daher erkannt werden, dass es trotz erheblicher Bemühungen kein Interview geben wird, welches „von Situationseinflüssen unbeeinflusst, im methodischen Sinne „zuverlässige“ Daten produziert“ (Kromrey 2007, S. 405).

Auch die *Repräsentativität* einer Befragung ist aufgrund der (nur bei diesem Instrument) zwingend erforderlichen Bereitschaft zur Teilnahme an der Erhebung kritisch zu bewerten.

²⁰⁴ Vgl. Kromrey (2007, S. 405) und Kaase (1999, S. 111).

Kromrey (2007) prangert hier insbesondere die Teilnahmslosigkeit ausgewählter Probanden²⁰⁵, deren Hang zur „Nicht-Präsenz“ und im Falle der Erreichbarkeit, der erstaunlichen Meinungslosigkeit an (vgl. ebd., S. 405ff.). Diese durch die Zustimmung zur Befragung erzeugten Phänomene generieren naturgemäß (hohe) Ausfallquoten und sabotieren so die Repräsentativität einer Untersuchung. Insbesondere bei kleinen Fallzahlen oder einem seltenen Phänomen ist der Ausfall von Probanden für dieses Gütekriterium kritisch. Die Deutsche Forschungsgemeinschaft empfiehlt zu dieser Problemstellung bspw. die Nutzung neuer Technologien (u.a. Telekommunikation), um den Aufwand für die Teilnehmer zu senken und deren Beteiligungsbereitschaft somit zu erhöhen (vgl. Kaase 1999, S. 109f.). Andere Autoren sehen den Einsatz von Telefoninterviews wiederum mit Nachteilen behaftet (vgl. Atteslander 2008, S. 148), wodurch ein eindeutige Empfehlung offen bleibt.

Ein ähnliches Dilemma zeichnet sich bei der *Gültigkeit (Validität)* einer Befragung als Sozialwissenschaftliches Instrument ab. So kann zwar durch eine exakte Ableitung der theoretischen Begrifflichkeiten in Merkmale, Ausprägungen und Fragestellungen, ein gültiges Forschungsdesign entworfen werden. Damit ist allerdings nicht sichergestellt, ob die zu befragenden Personen unter den gleichen Begrifflichkeiten das Gleiche wie andere Befragte oder gar der Forscher verstehen (vgl. Kromrey 2007, S. 407). Ein wesentlicher Kritikpunkt aus Sicht der Gültigkeit ist auch die Form der Messung. So misst ein Interview nie direkt Daten, sondern lediglich Aussagen oder Bewertungen über diese.²⁰⁶ Diese *indirekte* Form der Datenerhebung stellt aus methodischen Gesichtspunkten allerdings eine (zu dulden) Ungenauigkeit dar, welche sich durch alle Ebenen der Datenverarbeitung hindurchzieht und folglich die Gültigkeit einer Befragung in Gänze manipuliert (vgl. ebd.).

In der *Summe der wissenschaftlichen Gütekriterien* muss somit festgehalten werden, dass das Instrument der Befragung vom Standpunkt der Gütekriterien als eher kritisch und nur bedingt zur Datenerhebung geeignet scheint. Im Folgenden stellt sich daher die Frage, wie die vorliegende Forschungsarbeit auf die formulierten Problematiken eingeht.

²⁰⁵ Kromrey (2007) bezieht sich hier immer auf den allgemeinen Fall einer repräsentativen Bevölkerungsumfrage.

²⁰⁶ Vgl. hierzu die Ausführungen von Noelle-Neumann und Petersen (1998) zur ‚Befragung‘ als eine Form des Reaktionsexperiments, bzw. die Erläuterungen des Abschnitts 5.1.2.

So braucht die hier vorliegende Untersuchung die erhobene Anklage der *Zuverlässigkeit (Reliabilität)* nicht zu leugnen. Es ist offensichtlich, dass eine intertemporale Stabilität²⁰⁷ der Messwerte aufgrund der Komplexität des untersuchten Phänomens und der Beeinflussung durch die (erste) Befragung nicht erreicht werden kann. Vielmehr wird versucht mit dieser „Einschränkung“ der Datengenerierung zu leben. So wird der Fokus auf die Gültigkeit der hier erhobenen Daten gerichtet, um die ‚einmalige‘ Chance der (unbeeinflussten) Befragung solcher Probanden in deren diffizilen Umweltsituation effektiv nutzen zu können.

Eine bessere Ausgangssituation zeigt sich bei der *Repräsentativität* der Befragung. So kann die Grundgesamtheit der Stichprobe (vgl. Abschnitt 4.4) eindeutig abgegrenzt und eine im Rahmen der Forschungsmittel mögliche, zufällige Probandenauswahl (vgl. Abschnitt 5.1.2) gewährleistet werden.²⁰⁸ Das angesprochene Problem der Ausfallquoten und deren verzerrende Wirkung²⁰⁹, scheint hier trotz der geringen Fallzahl nicht relevant zu sein. Von 63 angesprochenen Probanden konnten 32 (50,79%) für die Befragung gewonnen werden, wobei nach dieser ersten Ansprache alle 32 Probanden (100%) die Befragung vollständig durchliefen und alle Fragen im geforderten Umfang beantworteten.

Die Beantwortung der zentralen Frage der *Gültigkeit (Validität)* muss in zwei Schritten erfolgen. Erstens muss eine Diskussion über die Gültigkeit der gewählten Merkmale und Ausprägungen geführt werden, als zweites bedarf die Operationalisierung in Form des Erhebungsinstruments einer genaueren Betrachtung (vgl. Kromrey 2007, S. 200).

Zum ersten Punkt den gewählten *Merkmale und deren Ausprägungen* ist festzuhalten, dass die benannten Merkmale und deren Ausprägungen auf Grundlage der in den Einzelfallstudien (4.1) gesammelten Daten und Erfahrungen ausgewählt wurden. Weiterhin wurden im Kontext der definierten Thesen (vgl. Abschnitt 4.5) nur ‚definitorische‘ oder ‚korrelative‘ Merkmale²¹⁰ ausgewählt, welche den untersuchten Gegenstandsbereich definieren oder aus Sicht der Probanden eindeutig beschreiben (vgl. Abschnitt 4.6). In Kombination mit dem für die Probanden

²⁰⁷ Die „Intertemporale Stabilität“ der Messwerte beschreibt den Umstand, dass bei wiederholter Messung desselben Phänomens, das Messinstrument die gleichen Ergebnisse erzeugt (vgl. Kromrey 2007, S. 260).

²⁰⁸ Eine Übersicht aller durch die Deutsche Forschungsgemeinschaft definierten Anforderungen an eine repräsentative Probanden-Auswahl ist zu finden in Kaase (1999, S. 100).

²⁰⁹ Esser (1975) spricht hier bei steigenden Ausfallzahlen beispielsweise von einer zunehmenden Konvergenz der erhobenen Daten hin zu einem sozial erwünschten Gemeinbild (vgl. ebd., S. 345).

²¹⁰ Kromrey (2007) spricht im Rahmen eines operationalisierten Merkmale von ‚Indikatoren‘ (vgl. ebd., S. 178f.). Hierbei unterscheidet er ‚definitorische‘ Indikatoren, welche die zu untersuchende Dimension oder Facette der Realität selbst definieren würde; ‚korrelativen‘ Indikatoren, die den Bedeutungsgehalt der untersuchten Facette nicht vollständig oder nicht abdecken, aber unmittelbar mit dieser verknüpft werden können; und ‚schlussfolgernden‘ Indikatoren, die keine direkte Schnittmenge mit der untersuchten Facette bieten und nur über Anhaltspunkte oder verknüpfte Untersuchungsmerkmale beobachtet werden können (vgl. ebd.).

natürlichen Untersuchungsumfeld kann hier von einem repräsentativen Untersuchungsdesign gesprochen werden. Dieses ermöglicht eine Minimierung der Verzerrung durch erhebungsbedingte Einflüsse oder für den Probanden unnatürliche Untersuchungsbedingungen und steigert damit die Qualität der gewonnenen Daten (vgl. Kromrey 2007, S. 203f.).

Der zweite hier zu betrachtende Aspekt, die Gültigkeit des *Erhebungsinstrumentes* (Befragung), wird zum einen durch die Beachtung der von Kromrey (2007) definierten ‚spezielle Erfordernisse einer Befragung‘²¹¹ im Rahmen der methodischen Umsetzung zu wahren versucht (vgl. ebd., S. 258f.). Zum anderen wird die Gültigkeit des Erhebungsinstrumentes durch die eindeutige Übersetzung der zu messenden Merkmale und Ausprägungen in die im Interview zu nutzenden Fragestellungen sichergestellt.

So fordern Friedrichs (1982) und Kromrey (2007) beispielsweise gleichsam die Nutzung eben der Sprachterminologie, welche dem Probanden eigen ist und zu einem unmittelbaren Verständnis des Frageinhaltes führt. Bei der hier durchgeführten Übersetzung der zu messenden Merkmale und Ausprägungen wurde und musste allerdings nicht nur dieser Anspruch berücksichtigt werden, es kamen auch die Grundsätze der Frageformulierung von Alemann (1997, S. 209f.), Költringer (1997), Kreutz und Titscher (1974, S. 53ff.), sowie Noelle-Neumann und Petersen (1998, S. 95f.) zum Einsatz. In der Summe wurde somit von methodischer Seite das Möglichste unternommen, um unter den eingangs beschriebenen Erhebungsumständen eine (methodisch) gültige Messung durchführen zu können. Das Instrument der Befragung ist für die vorliegende Erhebung somit, trotz der dargestellten Schwächen und unter Beachtung der formulierten methodischen Anmerkungen, eine im Rahmen der sich stellenden Möglichkeiten geeignete Erhebungsvariante.

Es bleibt somit bei den abschließenden Worten von Kromrey (2007), der den Regelfall so sieht, „dass wir nicht mit „idealen“ Operationalisierungen arbeiten können, sondern mit Hilfe mehr oder weniger indirekt messender Verfahren unsere Informationen sammeln müssen“ (Kromrey 2007, S. 203). Die Deutsche Forschungsgemeinschaft stellt in diesem Zusammenhang, am Ende ihrer Denkschrift zu den ‚Qualitätskriterien der Umfrageforschung‘, fest, dass unabhängig ihrer Unzulänglichkeiten und auch in Abwesenheit einer sinnvollen Alternative der Informationserhebung (vgl. Kromrey 2007, S. 409), „von der Umfrageforschung als einem *Königsweg* der Empirischen Sozialforschung gesprochen werden“ (Kasse 1999, S. 111) muss.

²¹¹ Die Eindeutigkeit des Untersuchungsgegenstands, des Merkmals, der Mess-Skala, sowie dem Kriterium der Intersubjektivität (vgl. hierzu Abschnitt 5.1.2).

5.2 Ergebnisse der empirischen Untersuchung

5.2.1 Durchführung

Vor der Darstellung der Untersuchungsergebnisse (5.2.2) muss an dieser Stelle noch einmal auf die konkrete Durchführung der Datenerhebung eingegangen werden. Zu diesem Zweck werden die Probandenauswahl, die Interviewvorbereitung, die Gesprächsführung, sowie die Nachbereitung und Auswertung der gesammelten Daten beschrieben.

Begonnen wird mit der *Probandenauswahl*. Gemäß dem in Abschnitt 5.1.2 beschriebenen Anspruch, ausschließlich erfahrene Manager und Führungskräfte der obersten Hierarchieebenen einer komplexen, Wirtschaftsorganisation zu untersuchen, wurde die Probandenauswahl anhand organisationaler und personeller Kriterien durchgeführt. Im ersten Schritt wurden die in Frage kommenden Unternehmen anhand von zwei Bedingungen ausgewählt. Das betreffende Unternehmen musste zum einen eine entsprechende Größe (und damit Komplexität) aufweisen; zum anderen durfte es nicht von seinen Gründern in der Hauptgeschäftsverantwortung geführt werden. Das Kriterium der Größe des Unternehmens wurde an die Merkmale Mitarbeiterzahl und Umsatz pro Jahr gekoppelt und konnte durch allgemein zur Verfügung stehende Informationen²¹² vorselektiert werden.

In der Summe konnten durch die geführten 32 Interviews 26 verschiedene Firmen in 12 unterschiedlichen Branchen für die Untersuchung gewonnen werden. Jedes dieser Unternehmen beschäftigt mehr als 1.000 Mitarbeiter und produziert einen Umsatz von mehr als 100 Mio. Euro pro Jahr. Über 80% der befragten Unternehmen beschäftigten mehr als 10.000 Mitarbeiter und produzierten einen Umsatz von mehr als 1 Mrd. Euro pro Jahr (vgl. Abbildung 14 & 15).

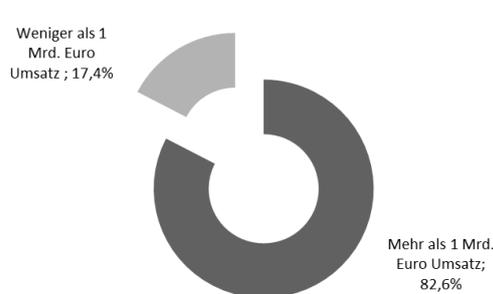


Abb. 14: Umsatz befragter Unternehmen



Abb. 15: Mitarbeiter befragter Unternehmen

²¹² Z.B. durch den Internetauftritt, Geschäftsberichte oder Auskünfte des Bundesanzeigers des Bundesministerium der Justiz

Im zweiten Schritt galt es nun die personellen Anforderungen an die Probanden zu prüfen. Hierzu wurden die in Abschnitt 5.1.2 formulierten Bedingungen herangezogen, dass die Probanden entweder in ‚direkter Verantwortung für den gesamten oder Teile des strategischen Planungsprozesses sind‘ oder ‚einzelne Entscheidungen von strategischem Umfang vorbereitet und begleitet haben‘. Aufgrund der hochspezialisierten Arbeitsteilung in diesen Großunternehmen verengte sich der Fokus somit auf solche Mitarbeiter, die in Strategie-, Business Development- oder Konzernentwicklungsabteilungen²¹³ arbeiten. In einem letzten Schritt fand eine Selbstselektion der Probanden statt, indem innerhalb des Anschreibens, welches die Bitte formulierte an einem Interview teilzunehmen, gezielt nur nach solchen Mitarbeitern gefragt wurde, die innerhalb des betreffenden Unternehmens Entscheidungen von strategischer Bedeutung vorbereiten.

Als Resultat konnten eine Reihe von höchst interessanten Probanden für die Untersuchung gewonnen werden, welche neben dem erforderlichen Profil zu 78% eine leitende Funktion innerhalb der untersuchten Abteilung innehatten, wobei dies keine Wertung gegenüber den verbleibenden 22% der befragten Experten bedeutet (vgl. Abbildung 16). Dieses spiegelt sich zum Beispiel auch an der ungewöhnlich hohen Rate an Akademikern unter den Probanden wieder (vgl. Abbildung 17).

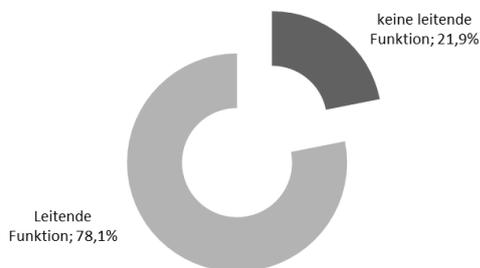


Abb. 16: Position der Befragten

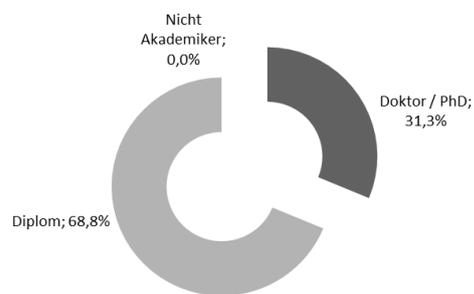


Abb. 17: Bildungsabschluss der Probanden

Womit sich nun der *Interviewvorbereitung* zugewandt wird. Diese muss in das Konstruieren des Interviewleitfadens und die Vorbereitung des jeweiligen Einzelgesprächs unterschieden werden. Begonnen wird hier mit der Formulierung des Interviewleitfadens. Dieser innerhalb der Gespräche zur Anwendung gebrachte Leitfaden wurde unter Berücksichtigung der in Abschnitt 5.1 erläuterten methodischen Einschränkungen so konstruiert, dass eine von der Befragungssituation und dem Interviewer möglichst unbeeinflusste Datenerhebung möglich ist.

²¹³ Die hier aufgeführten Abteilungsbezeichnungen sind lediglich exemplarisch und sollen nur einen Eindruck der gängigsten Titel geben.

Inhaltlich zielten die Fragen des Leitfadens auf die direkte Abfrage der in Abschnitt 4.6 abgeleiteten Merkmale sowie deren Ausprägungen ab.

Der Leitfaden gliederte das Gespräch dabei in 16 Grundfragen, welche aufgrund der breiten Antwortmöglichkeiten des Probanden mit spezifischen Nachfragen hinterlegt waren, um das Ziel der eindeutigen Abfrage der zu eruiierenden Merkmale sicherzustellen. Bei der Übersetzung der Merkmale in Frageform, wurden wie in Abschnitt 5.1.3 bereits erläutert die Grundsätze der Frageformulierung von Alemann (1997, S. 209f.), Költringer (1997), Kreutz und Titscher (1974, S. 53ff.), sowie Noelle-Neumann und Petersen (1998, S. 95f.) berücksichtigt. Dem speziellen Anspruch von Friedrichs (1982) und Kromrey (2007), genau die Sprachterminologie zu nutzen, welche dem Probanden eigen ist, konnte durch die Einbringung der während der Einzelfallstudien (vgl. hierzu Abschnitt 4.1) gesammelten Daten ebenfalls entsprochen werden.

Zum Abschluss wurden die resultierenden Fragestellungen in eine für die Befragungssituation zweckmäßige Reihenfolge gebracht, um den Probanden möglichst keine Rückschlüsse auf das konkrete Erhebungsinteresse zu ermöglichen und gleichzeitig realitätsnahe und verzerrungsfreie Antworten zu generieren.

Womit sich nun der individuellen Gesprächsvorbereitung zugewendet wird. Von Seiten des Probanden konnte keine Vorbereitung auf das Gespräch erfolgen, da er über das Forschungsthema sowie die konkreten Fragestellungen in Unkenntnis gelassen wurde. Die im Vorfeld getroffene Aussagen, dass ‚aus methodischen Gründen nichts zum genauen Gesprächsthema verraten werden könne‘, führte zu keiner erkennbaren Irritation der Probanden. Zur Vorbereitung des Interviewers zählten neben der Erarbeitung grundsätzlicher Informationen zur befragten Firma bzw. zum Probanden, auch die Vorbereitung auf die zu erwartende Erhebungssituation²¹⁴, sofern hierzu im Vorfeld Informationen vorlagen.

Zur *Gesprächsführung* bleibt festzuhalten, dass die Probanden im überwiegenden Fall in ihren gewohnten Arbeitsumfeldern besucht wurden. Lediglich vier der 32 Probanden wählten ein organisationsfremden Gesprächsort, um sich nach eigenen Angaben besser auf die Befragung fokussieren zu können. Das Gespräch wurde mit den innerhalb solcher Organisationen üblichen Verhaltens- und Sozialkonventionen geführt. Es entstanden keine für den Interviewer erkenntlichen Irritationen aus der Art oder der Form der Befragung.

²¹⁴ Bspw. sind entsprechende grundsätzliche Informationen zur Erhebungssituation: der Ort der Befragung (Besprechungsraum, Büro, Cafés, Restaurants, öffentliche Räume), entsprechende (informelle) Dress Codes und mit der Befragungssituation verwundene Erwartungen des Probanden.

Dem von Kromrey (2007) formulierten Anspruch der Neutralität für den vorliegenden Fall einer ‚indirekten Messung‘ (vgl. ebd., S. 257) wurde durch die neutrale Übermittlung der Fragen, dem unverfälschten Notieren der Antworten und einer minimalen Beeinflussung des Probanden durch die Präsentation der Fragen oder eine Reaktion auf dessen Antworten nachgekommen. Die während des Gespräches verwendeten Fachbegriffe oder innerhalb der Interviewfragen formulierten Merkmale waren für den Probanden verständlich und in seinem Verständniskontext eindeutig. Es gab keine Nachfragen aufgrund unklarer Frageformulierungen. Die Antworten der Probanden wurden aufgrund des zumeist vorherrschenden Zeitdruckes in gegebener Kürze, identisch zum Wortlaut in Stichpunkten mitgeschrieben. Für die Beantwortung von Interviewfragen zwingend nötige Begriffsdefinitionen wurden aufgrund der Konstruktion des Leitfadens gezielt vor einer entsprechenden Frage abgefragt und so durch den Probanden selbst gegeben bzw. definiert.

Abschließend muss auf die von Kromrey (2007) geforderte Intersubjektivität einer Bewertung durch den Probanden eingegangen werden (vgl. ebd., S. 258). Wie in Abschnitt 5.1.2 bereits beschrieben, kann eine solche Bewertung nur durch eine profunde Erfahrung der Probanden gewährleistet werden. Im Rahmen dieser Befragung, kann aufgrund der bereits beschriebenen Anzahl von Probanden mit Leitungsfunktion sowie deren Position im Unternehmen, ex post von einem hinreichenden Erfahrungshintergrund ausgegangen werden.

Womit sich nun der *Nachbereitung* der durchgeführten Befragungen zugewendet wird. Aufgrund des beschriebenen Zeitdruckes innerhalb der Befragungssituation waren die Hauptaufgaben der Nachbereitung, die nachträgliche Vervollständigung der Interview-Mitschriften, sowie deren orthographische und typographische Verbesserung. Neben diesen Punkten wurden aus der Rückschau auf das Gespräch, Notizen und Bemerkungen zum Verlauf, der Reaktionen des Probanden und der Gesprächssituation angefertigt. Die Interview-Mitschriften sollten so nicht nur vervollständigt, sondern auch um die situative Komponente einer Antwort innerhalb der Gesprächssituation erweitert werden. Ziel dieser Nachbereitung war es die realitätsgetreue Auswertung der gesammelten Aussagen zu gewährleisten.

Die *Auswertung* der so eruierten und aufbereiteten Daten fand in zwei Schritten statt. Zunächst wurden die Aussagen der Probanden anhand einer eindeutigen Bemessungsskala (gesagt / nicht-gesagt) in numerische Werte (nicht-gesagt = 0 / gesagt = 1) transformiert und den Leitfragen in Form von Antwortkategorien zugeordnet. Basierend auf der so erzeugten Da-

tenmatrix erfolgte eine Auswertung durch Werkzeuge der deskriptiven Statistik, worauf im anschließenden Abschnitt 5.2.2 genauer eingegangen wird.

Die Zuordnung und Entwicklung der jeweiligen Antwortkategorien fand induktiv statt. Durch den systematischen Vergleich aller durch die Probanden gegebenen Antworten konnten Gruppen abgeleitet werden, welche die gleiche Aussage in Bezug auf die gestellte Leitfrage beinhalteten. Diese so erzeugte erste Kategorisierung der gegebenen Antworten erfolgte bewusst abseits der durch die theoretischen Aussagen (vgl. Abschnitt 4.3 bis 4.6) hergeleiteten Merkmale und Ausprägungen, um eine möglichst unbeeinflusste und nicht vorgefärbte Diskussion dieser Ergebnisse in Abschnitt 5.3 zu ermöglichen.

Bevor allerdings diese Diskussion eingeleitet werden kann, gilt es im folgenden Abschnitt eine Übersicht der gesammelten Daten zu erarbeiten.

5.2.2 Untersuchungsergebnisse

Ziel dieses Abschnittes ist es die gesammelten Daten wertfrei und ohne eine Form der Interpretation darzustellen. Hierauf aufbauend erfolgt im anschließenden Abschnitt 5.3 eine inhaltliche Diskussion im Kontext der formulierten Thesen. Um die objektive Darstellung der nachfolgenden Daten zu gewährleisten, müssen zunächst einige grundsätzliche Eigenschaften dieser Daten diskutiert und klassifiziert werden, bevor auf die konkreten Ergebnisse eingegangen werden kann.

Zunächst gilt es festzustellen, dass die erhobenen Daten nach ihrer Erfassung und Transformation in Form einer Datenmatrix vorliegen. Die Matrix untergliedert die Daten, gemäß der in Abschnitt 5.2.1 geschilderten Auswertung, in 150 empirisch abgeleitete Antwortkategorien. Bei 32 geführten Expertengesprächen resultiert somit eine Summe von 4800 Datenpunkten. Aufgrund der vorgenommenen Skalierung in ‚gesagt‘ (1) und ‚nicht gesagt‘ (0), liegt eine nominale Skalierung von diskontinuierlichen (diskreten) Variablen vor (vgl. Kromrey 2007, S. 422f.). Diese erhebungsbedingte Notation der Daten hat zu Folge, dass die statistischen Auswertungswerkzeuge auf die Mittel der deskriptiven Statistik eingeschränkt sind.

Weiterhin ist zu bemerken, dass trotz einer grundsätzlich möglichen bi- oder multivariaten Datenauswertung, im vorliegenden Fall (mit wenigen Ausnahmen) lediglich univariate Häufigkeitsverteilungen zur Aufbereitung der Daten genutzt werden (vgl. ebd., S. 425ff.). Diese Einschränkung ist nötig, um eine möglichst objektive Datendarstellung und damit valide Datenanalyse zu gewährleisten. In den Antworten der Probanden sind zwar mögliche bi- bzw. multivariate Zusammenhänge zu erkennen bzw. zu argumentieren, eine Analyse solcher (vermuteten) Zusammenhänge wird allerdings erst im Rahmen der Ergebnisdiskussion (5.3) sinnvoll möglich sein.

Um eine bessere Einschätzung der ‚Bedeutung‘ einer Aussage zu ermöglichen, werden diese in Form von relativen Häufigkeiten $[H_r]$ (im Verhältnis zur Gesamtzahl der Probanden) visualisiert (vgl. ebd., S. 429f.). Darüber hinaus wird für jede Kategorie der Modalwert $[M]$ ²¹⁵ bestimmt, um auch eine Information zu eventuellen Lageparametern zu erhalten (vgl. ebd., S. 436f.). In geeigneten Fällen werden zudem ‚kumulierte relative Häufigkeiten‘ $[H_k]$ als Interpretationsgröße herangezogen, um erste Aussagen über Gruppen- oder Verteilungseffekte ableiten zu können.

²¹⁵ Modalwert (oder Modus): „Es wird eine Häufigkeitsverteilung der beobachteten Werte erstellt und diejenige Variablenausprägung bestimmt, für die die empirische Häufigkeit maximal ist“ (Kromrey 2007, S. 436). Da die Visualisierungen der empirischen Daten stets nach der empirischen Häufigkeit geordnet sind, wird auf eine separate Hervorhebung des Modalwerts für gewöhnlich verzichtet. Sollte eine Visualisierung trotz dessen notwendig sein wird der Modus im Folgenden als $[M]$ bezeichnet.

Da zwischen den eruierten Antworten keine Wertigkeit (ordinaler oder kardinaler Charakter eines Datenpunktes) bestimmt werden kann, wird eine Betrachtung von anderen Verteilungsmassen wie bspw. der ‚Schiefe‘, der ‚Streuung‘ oder der ‚Konzentration‘ der Verteilung nur in entsprechenden Einzelfällen möglich sein. Auch eine Varianz oder Standardabweichung vom arithmetischen Mittel ist aufgrund der Eigenschaften der Daten nicht bestimmbar.²¹⁶

Als weitere Einschränkung der statistischen Auswertung muss erkannt werden, dass auch die empirisch abgeleiteten Antwortkategorien in keiner direkten Beziehung zueinander stehen und daher nur im Einzelfall (wenn die Probanden eine Ordnung ihren Aussagen definierten) in entsprechend ordinaler Form dargestellt und analysiert werden können. Nichtsdestotrotz wird in den existierenden Einzelfällen versucht mögliche statistische ‚Assoziationen‘ (vgl. Kromrey 2007, S. 474f.) zu identifizieren und für die nachfolgende Auswertung in Abschnitt 5.3 verwertbar zu machen. Auf den Einsatz entsprechender statistischer Mittel wird innerhalb der Ergebnisdarstellung gesondert hingewiesen.

Die Auswertung und Visualisierung der Ergebnisse erfolgte mittels des Computerprogramms ‚Microsoft Office Home and Business - Excel 2010‘ in der Version 14.0.5128.5000 (32-Bit). Um den Verschwiegenheitsansprüchen der Probanden zu entsprechen, wird während der Ergebnisdarstellung (5.2.2) und Auswertung (5.3) auf wörtliche Zitate oder andere potenzielle Hinweise auf die Person des Befragten verzichtet. Mit dem Ziel eine Ordnung dieses Abschnittes zu ermöglichen wird die nachfolgende Ergebnisdarstellung an die 16 Fragen des Interviewleitfadens angelehnt.

Die einleitende Frage (*Frage 1*) des Interviews hatte den Sinn den Probanden für das Thema der strategischen Entscheidungsprozesse zu sensibilisieren und eine erste (vom Probanden vorgenommene) Abgrenzung der nachfolgend relevanten Begrifflichkeiten vorzunehmen. Aus diesem Grund wurde nach dem subjektiven Verständnis einer strategischen Entscheidung und deren Teilnehmer im betrachteten Unternehmen gefragt.

Die Definition einer strategischen Entscheidung setzte sich hierbei zumeist aus 2 Bestandteilen zusammen (das arithmetische Mittel²¹⁷ der benannten Bestandteile lag bei $\bar{x} = 1,81 \approx 2$ Antworten), wobei die relativen Häufigkeiten der Ausprägungen²¹⁸ Diagramm 1 entnommen werden können.

²¹⁶ Was für Folgen der Einsatz ungeeigneter statistischer Auswertungsverfahren für die Betrachtung einer wissenschaftlichen Arbeit oder deren Interpretation haben kann beschreibt Kromrey (2007, S. 210ff.).

²¹⁷ Für einen Überblick der Vor- und Nachteile des ‚arithmetischen Mittel‘ $[\bar{x}]$ als statistische Messgröße vgl. Kromrey (2007, S. 444f.).

²¹⁸ Der Modalwert entspricht der ersten bzw. häufigsten Kategorie.

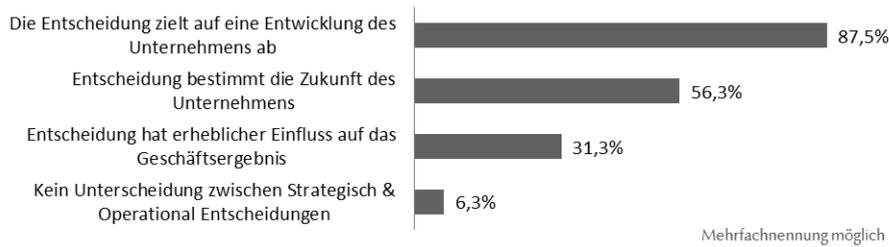


Diagramm 1: Definitionsbestandteile einer strategischen Entscheidung

Die relativen Häufigkeiten der Antworten auf den zweiten Teil der Einleitungsfrage, welche Personen an einer solchen Entscheidung beteiligt sind, können in Diagramm 2 eingesehen werden. Interessant ist, dass das arithmetische Mittel $[\bar{x}]$ mit $3,91 \approx 4$ der genannten Entscheidungsteilnehmer impliziert, allerdings in 96,9% $[H_k]$ aller Fälle maximal 5 Entscheidungsteilnehmer beteiligt sind.



Diagramm 2: Beteiligte einer strategischen Entscheidungsfindung

Die zweite Frage (*Frage 2*) fokussierte auf die konkreten Schritte der Entscheidungsfindung (im Sinne deren Vorbereitung) und eruierte in einem ersten Schritt deren Bestandteile (vgl. Diagramm 3). Im arithmetische Mittel hat ein Entscheidungsprozess somit $\bar{x} = 7,16$ Phasen und hat in über 90% ($H_k = 93,8\%$) der Fälle mit 9 Prozessschritten sein Maximum der Untergliederung erreicht.

Außerordentlich erwähnenswert ist an diesem Ergebnis noch ein weiterer Punkt. Die Probanden wurden vor Beginn des Gespräches ausdrücklich und wiederholt darauf hingewiesen, dass nur die ‚persönlichen Routinen und Verfahrensweisen‘ im Rahmen der strategischen Entscheidungsfindung während des Interviews von Interesse sind. Zwischen diesem Hinweis zu Beginn der Befragungssituation und der Beantwortung der zweiten (hier dargestellten) Frage lag lediglich die Einleitungsfrage (*Frage 1*), welche den Probanden noch nicht zu den Schritten einer Entscheidungsfindung befragte. Die ersten Interviewfrage sollte lediglich die Be-

grifflichkeit einer ‚strategischen Entscheidung‘ in der Gesprächssituation definieren. Ferner war dem Proband bis zu diesem Zeitpunkt weder das genaue Thema, noch das Interesse der Untersuchung bekannt. Trotz des ausdrücklich formulierten Erkenntnisinteresses antworteten alle 32 Befragten (100%) auf die Frage: „Wie Sie eine solche strategische Entscheidung vorbereiten“; in Form eines organisationalen Musters, statt in Form eines persönlichen Entscheidungs- oder Verhaltensmusters. Welche Bedeutungen diesem Ergebnis zugeordnet werden können wird in Abschnitt 5.3 Gegenstand der Diskussion sein.

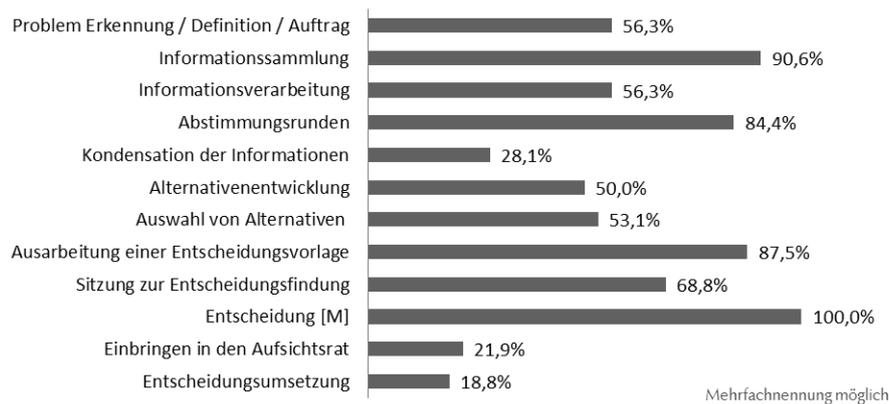


Diagramm 3: Phasen eines strategischen Entscheidungsprozesses (Gliederung angelehnt an Gore et al. 1993)

Im Rahmen der zweiten Interviewfrage konnten allerdings noch weitere Daten gesammelt werden. Hierbei konnte auch eruiert werden in welcher Form das Ergebnis eines solchen Entscheidungsprozesses dem Entscheidungsträger präsentiert wird (vgl. Diagramm 4). Interessant ist, dass 21 Probanden (65,6%) angaben dem Entscheidungsträger mehrere Entscheidungsalternativen vorzustellen. Dies jedoch mit einer klaren Entscheidungsempfehlung, welche der aufgeführten Alternativen ihrer Meinung nach die Beste sei. Unterscheidet man hier nur noch in eine oder keine Präsentation einer Empfehlung kann festgehalten werden, dass in 84,4% [H_r] der Fälle eine klare Entscheidungsempfehlung abgegeben wird.

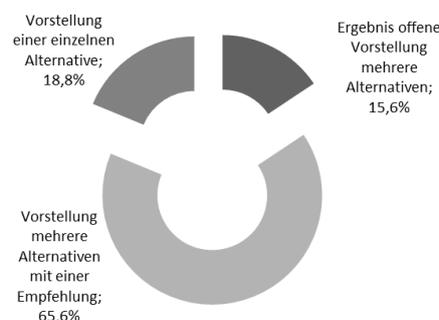


Diagramm 4: Form der Ergebnisvorstellung des vorbereitenden Entscheidungsprozesses

Als Konsequenz muss sich allerdings die Frage gestellt werden, wer diese (Vor-) Auswahl der präsentierten Alternativen sowie der hiermit verbundenen Entscheidungsempfehlung, im Rahmen der Entscheidungsvorbereitung durchführt. Eine entsprechende Darstellung der zur Vorselektion befugten Verantwortlichen kann dem Diagramm 5 entnommen werden.

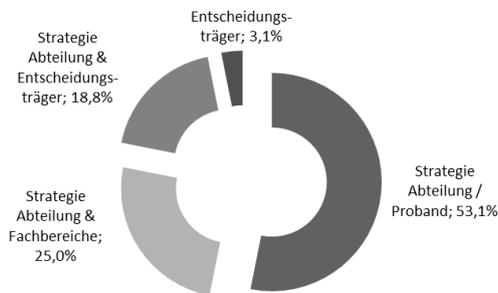


Diagramm 5: Übersicht der Verantwortlichen die Entscheidungsalternativen vorselektieren

In der dritten Frage (*Frage 3*) des Leitfadens wurde nun die ‚organisationalen Muster‘ einer Entscheidungsfindung direkt angesprochen und der Proband zu einer Reflektion von Routinen, im Sinne von üblichen Vorgehensweisen, Ritualen oder Prozessen in Kontext der Entscheidungsfindung gebeten. Das Resultat war die Klassifizierung der in Frage 2 beschriebenen Prozesse als Entscheidungs- (n=26), Strategie- (n=5) oder Planungsprozess (n=1). Eine Aufschlüsselung der relativen Häufigkeit dieser drei Prozessarten ist in Diagramm 6 zu finden.

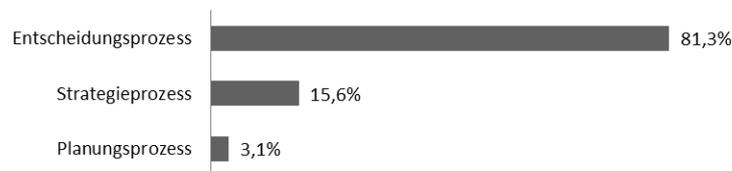


Diagramm 6: Häufigkeit verschiedener Prozessarten

In diesem Zusammenhang konnte auch geklärt werden, ob es sich bei den identifizierten Mustern um offizielle oder informelle Handlungsroutinen handelt (vgl. Diagramm 7). Wesentlich interessanter ist allerdings der Vergleich zwischen den als ‚offiziell‘ bzw. als ‚informell‘ deklarierten Prozessen und deren Prozessschritten. Bildet man die entsprechenden Schnittmengen zwischen den in Frage 2 genannten Prozessphasen und den in Frage 3 eruierten Deklarationen (offiziell / informell) zeigt sich, dass ‚offizielle‘ Prozesse im arithmetischen Mittel $[\bar{x}]$ 7,57 Schritte aufweisen, wohingegen ‚informelle‘ Prozesse lediglich $[\bar{x}]$ 6,36 Schritte beinhalten.



Diagramm 7: Entscheidungsprozess als offizielle oder informelle Routine

Ein weiteres Ergebnis dieser Frage ist der Unterschied der Strukturierungsform dieser Prozesse (vgl. Diagramm 8). Aufschlussreich ist hier wiederum eine Schnittmengenbetrachtung mit den zuvor klassifizierten Prozessarten²¹⁹. Hier zeigte sich, dass ‚Entscheidungsprozesse‘ zu 42,3% eine ‚starke‘ Strukturierung aufweisen (vgl. Diagramm 9), wohingegen ‚Strategieprozesse‘ zu 80% ‚stark‘ strukturiert sind (vgl. Diagramm 10).

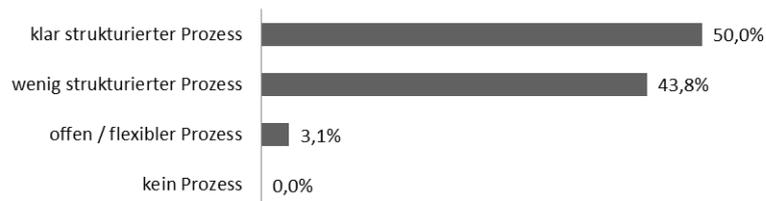
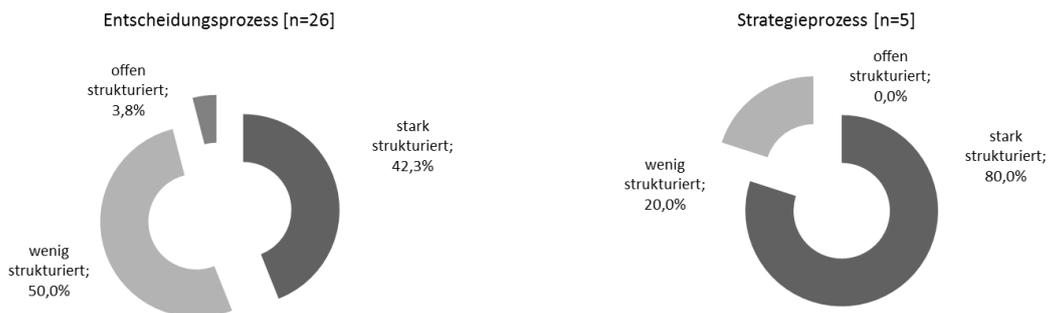


Diagramm 8: Strukturierungsform eines strategischen Entscheidungsprozesses



Diagr. 9: Strukturierung eines Entscheidungsprozesses

Diagr. 10: Strukturierung eines Strategieprozesses

In der vierten Frage des Interviews (*Frage 4*) wurden auf die potenziellen Determinanten des Prozesses eingegangen. Die Probanden wurden zu diesem Zweck nach internen Richtlinien, Vorgaben, vorgegebenen Zwischenschritten, Koordinationsrunden etc. gefragt, die bei der

²¹⁹ Aufgrund der geringen Schnittmenge der Kategorie „Planungsprozess“ wurde diese hier nicht berechnet.

Entscheidungsvorbereitung eingehalten werden müssen. In der Summe konnten hier acht verschiedene ‚Vorschriften‘ identifiziert werden, die im Diagramm 11 ihrer (relativen) Häufigkeit nach gelistet sind. Summiert man wiederum die genannten Kategorien und bildet das arithmetische Mittel, kann fest gehalten werden, dass innerhalb eines Entscheidungsprozess $[\bar{x}] 4,31 \approx 4$ Vorschriften zu beachten sind, mit einer kumulierten Häufigkeit $[H_k]$ von 84,4% bei 6 Vorschriften.



Diagramm 11: Übersicht der Prozessvorschriften

Interessant ist auch die Gegenüberstellung der ‚Anzahl der Prozessvorschriften‘ (Frage 4) mit dem in Frage 3 beschriebenen ‚Grad der Strukturierung‘. Betrachtet man die hier relevanten Schnittmengen ergeben sich für ‚stark‘ strukturierte Prozesse ein arithmetisches Mittel $[\bar{x}]$ von 5,19 Prozessschritten, für ‚wenig‘ strukturierte Prozesse ein arithmetisches Mittel $[\bar{x}]$ von 3,43 Prozessschritten. Im Fall einer ‚starken‘ Strukturierung ist hierbei das Maximum ($H_k=100\%$) bei sieben zu beachtenden Vorschriften erreicht. Bei ‚schwach‘ strukturierten Prozessen ist hingegen eine kumulierte Häufigkeit von 92,9% bereits bei 4 Vorschriften zu beobachten.

Die fünfte Frage des Leitfadens (Frage 5) forscht nun nach den ‚Kommunikationswegen dieser Vorschriften‘. In der Summe konnten hier acht verschiedene Kommunikationswege identifiziert werden, die nach ihrer (relativen) Häufigkeit in Diagramm 12 gelistet sind. Bei einer Kategorisierung der Anzahl von Vorschriften ergaben sich im arithmetischen Mittel $\bar{x} = 3,06$ Kommunikationswege pro betrachteten Prozess. Hierbei ist eine kumulierte Häufigkeit von 90,6% bei vier, das Maximum ($H_k=100\%$) bei fünf Kommunikationswegen erreicht.

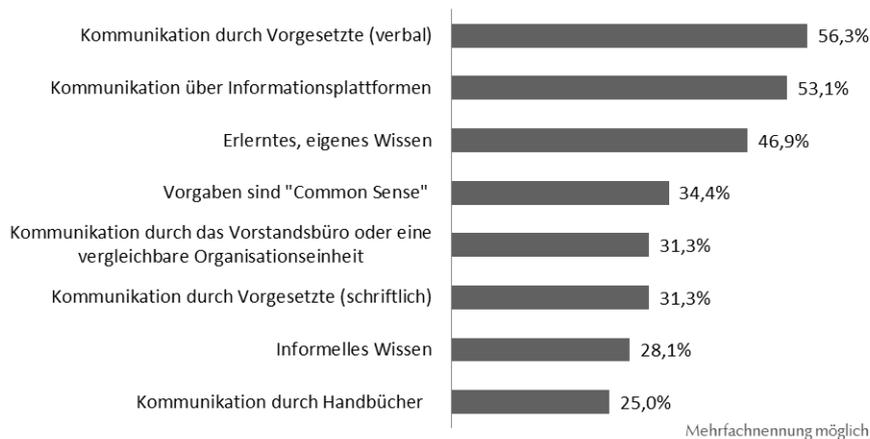


Diagramm 12: Übersicht der Kommunikationswege von Prozessvorschriften

In der sechsten Frage des Leitfadens (*Frage 6*) wird sich mit der subjektiv empfundenen ‚Sinnhaftigkeit‘, sowie der ‚bewussten Reflektion‘ dieser Vorschriften auseinandergesetzt. Interessanterweise liefern die beiden Fragen vollkommen konträre Ergebnisse. So weisen lediglich 13 Probanden (40,6%) aus, die gegebenen Vorgaben bewusst zu reflektieren. Wovon bei genauer Nachfrage wiederum 11 Probanden (84,6%) die gemachten Vorgaben akzeptieren bzw. hinnehmen (vgl. Diagramm 13). Fasst man allerdings diese beiden Antwortkategorien inhaltlich zusammen, kann beobachtet werden, dass 30 der 32 Probanden (93,8%) die gegebenen Prozessvorgaben ‚nicht reflektieren oder aber akzeptieren‘.

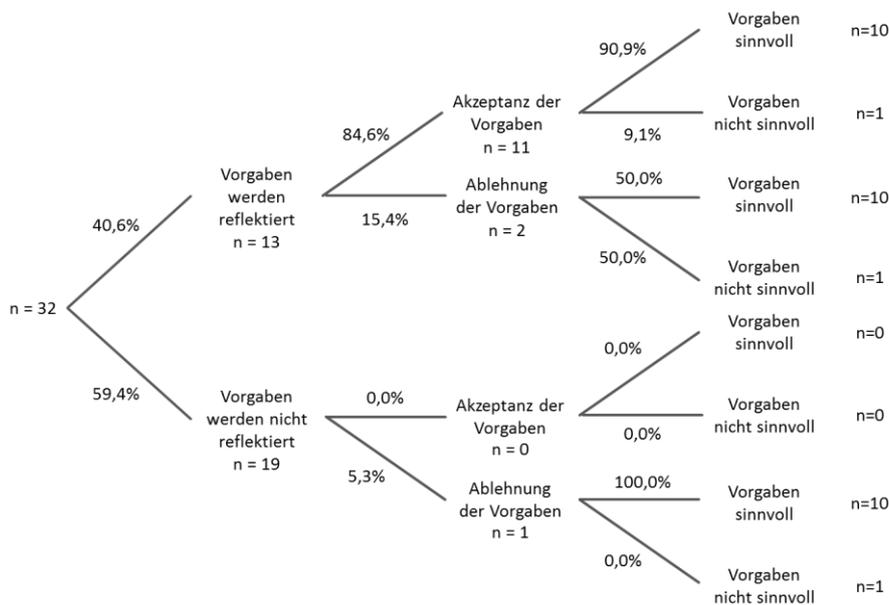


Diagramm 13: Reflektion, Akzeptanz und Sinnhaftigkeit von Prozessvorgaben

Betrachtet man die subjektiv empfundene ‚Sinnhaftigkeit‘ der gegebenen Vorgaben noch einmal losgelöst von einer eventuellen Reflektion bzw. Akzeptanz, kann festgehalten werden,

dass 18 Befragte (56,3%), die gegebenen Vorgaben als ‚sinnvoll‘, 11 Befragte (34,4%) sogar als ‚sehr sinnvoll‘ im Kontext der Entscheidungsfindung begreifen (vgl. Diagramm 14).

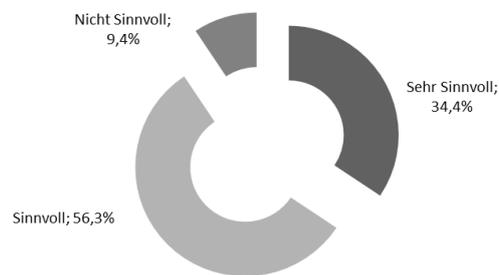


Diagramm 14: Sinnhaftigkeit der Prozessvorgaben (n=32)

Welche Aussagen aus dem Vergleich der hier aufgegliederten Kategorien resultieren, wird im folgenden Abschnitt 5.3 beleuchtet.

Die siebte Frage (*Frage 7*) des Leitfadens forscht nach der Funktion bzw. der Notwendigkeit des beschriebenen Prozesses im Kontext einer strategischen Entscheidungsfindung. Hierbei gaben 31 Probanden (96,9%) an den beschriebenen Prozess zur Entscheidungsfindung innerhalb des Unternehmens zu benötigen (vgl. Diagramm 15). Darüber hinaus gaben 4 der 32 Befragten (12,5%) an den Prozess auch für ihre persönliche Entscheidungsfindung im Rahmen der Entscheidungsvorbereitung zu brauchen.

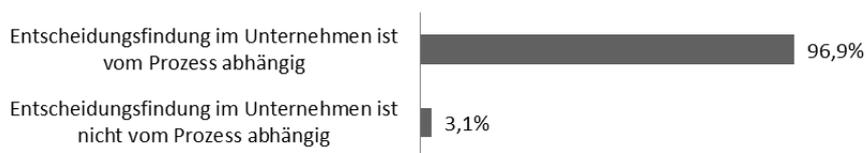


Diagramm 15: Prozessabhängigkeit einer strategischen Entscheidung

Ferner konnte im Rahmen dieser Frage erhoben werden, welche Funktion der Prozess bei einer strategischen Entscheidungsfindung innerhalb des Unternehmens einnimmt (vgl. Diagramm 16).



Diagramm 16: Funktion des Prozesses bei einer strategischen Entscheidungsfindung

Besonders erwähnenswert ist hier die Schnittmengenbetrachtung zwischen den Aussagen der Frage 6 zur ‚Sinnhaftigkeit von Prozessvorgaben‘ und der in dieser Frage (sieben) bestimmten ‚Notwendigkeit einer Prozessstruktur‘ zur Entscheidungsfindung. Fasst man die Befragten zusammen, die in der vorangestellten Frage die gegebenen Prozessvorgaben als ‚nicht sinnvoll‘ bezeichneten oder die Vorgaben ‚gänzlich ablehnten‘, kann man fünf Befragte (15,6%) als eher kritisch in Bezug auf die Prozessvorgaben einschätzen. Interessanterweise gaben vier dieser fünf Befragten (80%) im Rahmen der Frage 7 an, den beschriebenen Prozess zur Entscheidungsfindung zu benötigen. Für eine tiefergehende Diskussion dieses Ergebnisses wird an dieser Stelle auf den Folgeabschnitt (5.3) verwiesen.

Im Rahmen der achten Frage (*Frage 8*) wurde eine neue Facette des betrachteten Entscheidungsprozesses fokussiert. Ziel dieser Frage war es zu erfahren, ob durch die Gestaltung oder die Umsetzung des beschriebenen Prozesses: Mitarbeiter, Abteilungen oder Informationen gezielt integriert oder ausgegrenzt werden (vgl. Diagramm 17). Die Probanden unterschieden hier zwischen einer bewussten Integration von Mitarbeitern, Abteilungen oder Informationen und einer ‚beabsichtigten‘ bzw. ‚unbeabsichtigten‘ Ausgrenzung dieser (vgl. Diagramm 18).

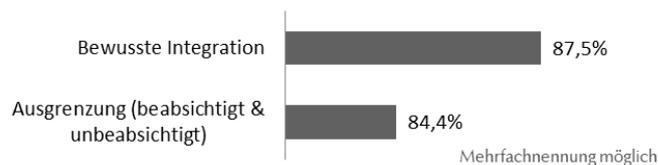


Diagramm 17: Integration und Ausgrenzung durch den Prozess

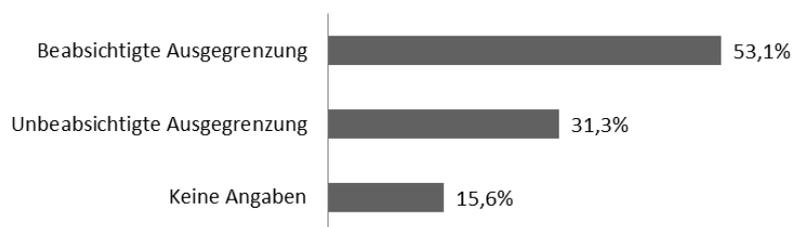


Diagramm 18: Beabsichtigte und unbeabsichtigte Ausgrenzung durch den Prozess

Ein weiteres interessantes Ergebnis dieser Frage waren die angeführten Gründe für eine ‚Integration‘ oder ‚Ausgrenzung‘ von Akteuren, Abteilungen oder spezifischen Informationen. Der (relativ) häufigste Grund für eine ‚Integration‘ stellte die für die Entscheidung relevante Fachkompetenz dar (64,0% [H_r]) (vgl. Diagramm 19). Hingegen wurde am (relativ) häufigsten für eine Ausgrenzung die Vermeidung von ‚Prozessirritation‘ (25,9% [H_r]) angeführt (vgl. Diagramm 20).

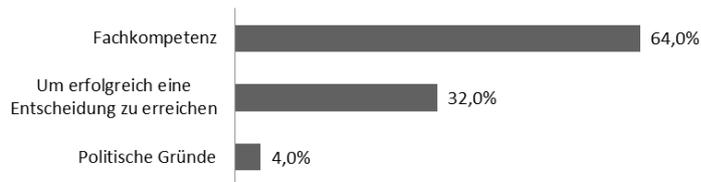


Diagramm 19: Gründe einer Integration durch den Prozess

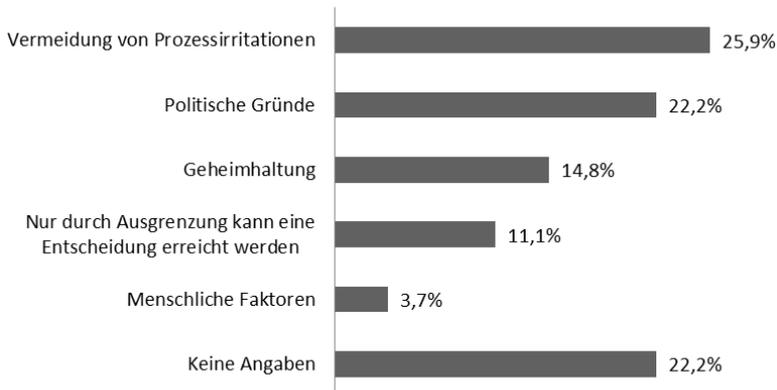


Diagramm 20: Gründe einer Ausgrenzung durch den Prozess

Betrachtet man die ‚Gründe für eine Ausgrenzung‘ genauer und bildet auch hier wieder eine Schnittmenge zu den Fällen einer ‚beabsichtigten‘ Ausgrenzung²²⁰ ergibt sich eine interessante Verschiebung in den betrachteten ‚Gründen einer Ausgrenzung‘ durch den Prozess (vgl. Diagramm 21). Die Interpretation dieser Verschiebung wird ebenfalls in den nächsten Abschnitt (5.3) verlagert.

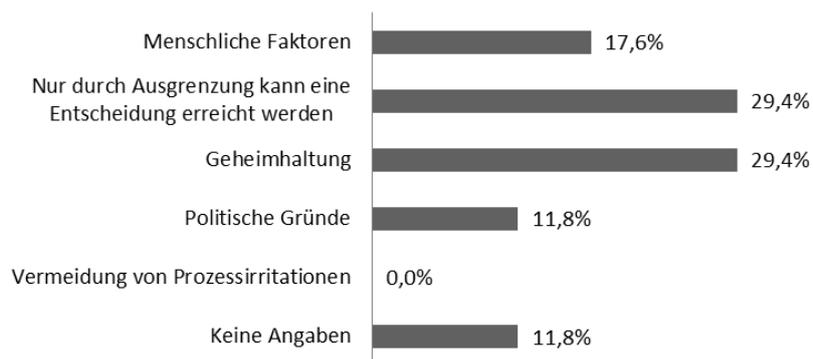


Diagramm 21: Gründe für eine beabsichtigte Ausgrenzung durch den Prozess

Somit wird sich der neunten Frage des Interviews (*Frage 9*) zugewendet. Hier stellte sich die Frage ob der Entscheidungsträger bereits im Vorfeld seine Präferenzen oder deren Bestandteile kommuniziert oder ob die Entscheidungsvorbereiter völlig ergebnisoffen in den Prozess der

²²⁰ Der Fall der ‚unbeabsichtigten‘ Ausgrenzung wird hier nicht berechnet, da die Schnittmenge zwischen den betrachteten Kategorien zu klein ist für eine sinnvolle Aussage.

Entscheidungsvorbereitung geschickt werden. Grundsätzlich konnte in diesem Zusammenhang festgestellt werden, dass 18 der 32 Befragten (56,3%) von dem oder den Entscheidungsverantwortlichen, vor oder während der Entscheidungsvorbereitung eine oder mehrere Präferenzen mitgeteilt bekommen (vgl. Diagramm 22).

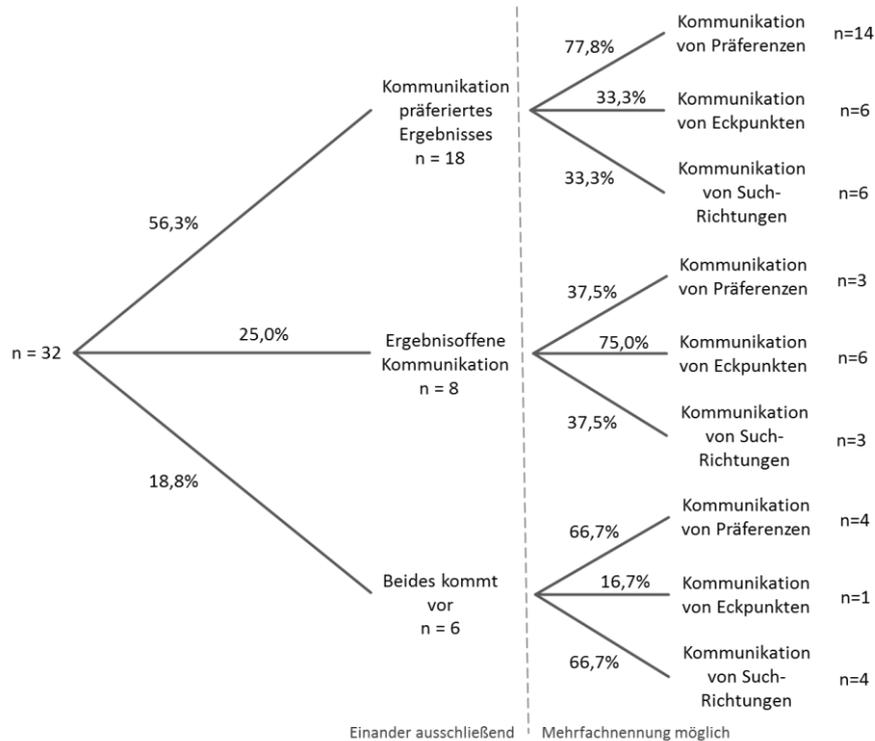


Diagramm 22: Form der Ergebniskommunikation in der Entscheidungsvorbereitungsphase

Gliedert man dieses Ergebnis weiter in die verschiedenen Arten möglicher Kommunikationsformen, zeigt sich, dass bei der ‚Kommunikation eines präferierten Ergebnisses‘ die Kommunikation von Präferenzen (77,8% [H_r]) am häufigsten genannt wurde. Hingegen werden bei einer ‚Ergebnisoffenen Kommunikation‘ am häufigsten Eckpunkte vorgegeben (75,0% [H_r]) und bei der Alternative, dass ‚beide Varianten vorkommen‘, ist sowohl die Kommunikation von Präferenzen, als auch von Such-Richtungen am stärksten ausgeprägt (66,7% [H_r]). Diese Gegenüberstellung verdeutlicht, dass auch in den Fällen einer ‚ergebnisoffenen‘ Kommunikation konkrete Eckpunkte, Suchrichtungen oder ähnliches kommuniziert wurden (vgl. Diagramm 22).

Betrachtet man nun die verschiedenen Arten einer solchen Kommunikation jenseits der abhängigen Häufigkeiten des Diagramms 22 noch einmal genau, kann festgehalten werden, dass bei 21 der 32 Befragten (65,6%) ‚eine klare Präferenz‘ kommuniziert wird, wohingegen die Kommunikation ‚konkrete Such-Richtungen‘ oder ‚relevanter Eckpunkte‘ mit je 40,6% [H_r] wesentlich seltener genannt wurden. Bemerkenswert an dieser Auflistung ist, dass keiner der Experten angab ‚keinerlei Vorgaben‘ kommuniziert zu bekommen (vgl. Diagramm 23).

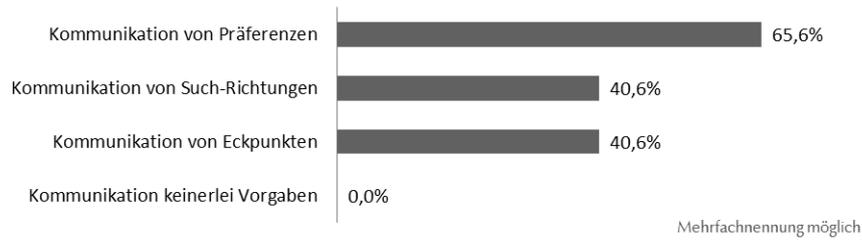


Diagramm 23: Arten der Ergebniskommunikation

Abschließend wurde in diesem Fragekomplex auch der Kommunikationsweg einer solchen Ergebniskommunikation (im Sinne von Präferenzen, Eckpunkten oder Suchrichtungen) eruiert. Die Ergebnisse können Diagramm 24 entnommen werden.

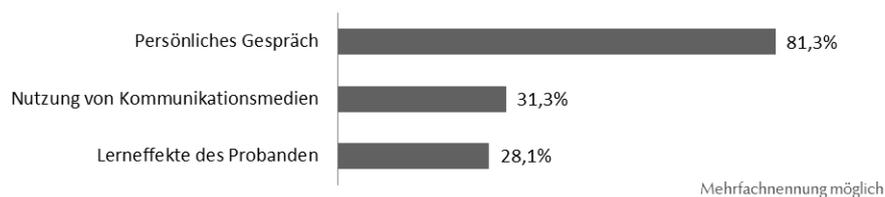


Diagramm 24: Kommunikationswege der Ergebniskommunikation

Die zehnte Frage des Leitfadens (*Frage 10*) fokussiert, ob der Prozess einer strategischen Entscheidung in dem betrachteten Unternehmen, ein großes unabänderliches Räderwerk ist oder ob eine Person oder Gruppe von Personen diesen Prozess verbindlich für alle Akteure verändern kann. Das wohl bemerkenswerteste und gleichzeitig unscheinbarste Ergebnis dieser Frage ist, dass keiner der befragten Experten von einer Unveränderlichkeit des Prozesses ausgingen. Stattdessen betitelten 29 der 32 Probanden (90,6%) eine einzelne Person oder eine Gruppe als Prozessverantwortlichen (vgl. Diagramm 25). Interessanterweise beschrieben die 3 Experten (9,4%), welche keinen spezifischen Prozessverantwortlichen betitelten, eine Form der ‚Prozess-Evolution‘, als Veränderungsmechanismus. In diesen Fällen können (vollkommen zum Gegensatz des ‚einen‘ Prozessverantwortlichen) so viele Akteure den Prozess in seiner Struktur beeinflussen, dass sich durch das stetige Wiederholen und Manipulieren, emergent aus den Anpassungen heraus eine ‚Best Practice‘ bzw. übliche Handlungsweise herausbildet.

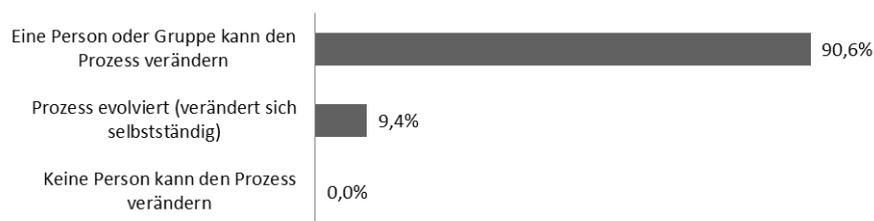


Diagramm 25: Veränderlichkeit eines strategischen Entscheidungsprozesses

Im Zusammenhang dieser zehnten Frage wurde auch geklärt, wer diese in 90,6% [H_r] der Fälle bezeichneten Prozessverantwortlichen sind. Einen Überblick über die hier genannten Kategorien, gibt das Diagramm 26. Interessant ist hierbei, dass in 84,4% [H_k] der betrachteten Fälle ein Mitglied der Geschäftsführung oder der Strategieabteilung diesen Prozessverantwortlichen stellen.

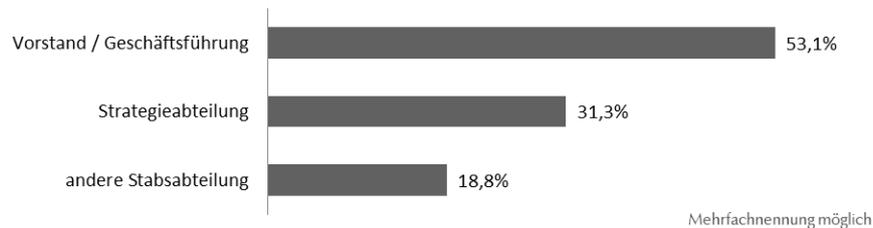


Diagramm 26: Prozessverantwortliche eines strategischen Entscheidungsprozesses

Im Anschluss wurde der Frage nachgegangen (*Frage 11*), ob der Proband bei einer neuen Entscheidungsvorbereitung nach bereits ‚existierenden Lösungsmustern oder Lösungswegen innerhalb des betrachteten Unternehmens‘ sucht. Hier antworteten 30 der 32 Probanden (93,8%) das sie nach bereits existierenden Problemlösungen suchen (vgl. Diagramm 27).²²¹

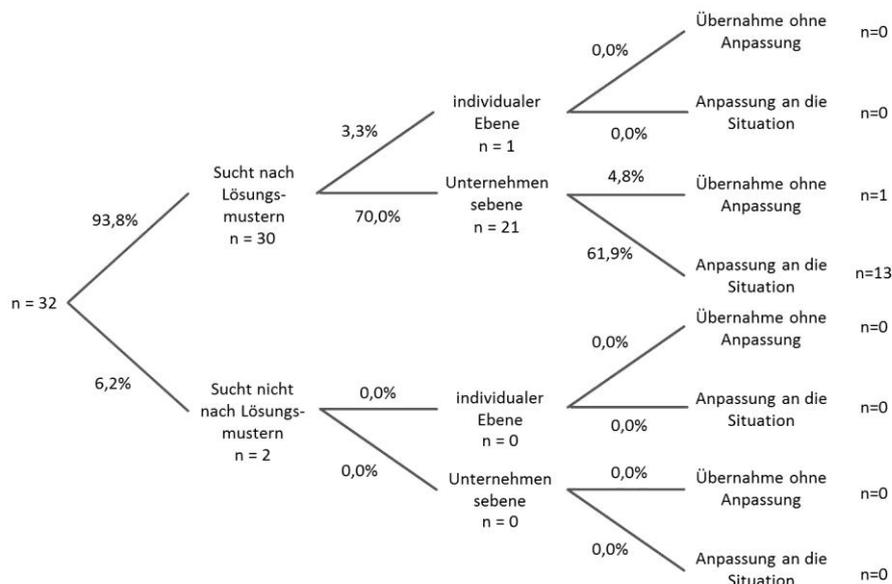


Diagramm 27: Suche von Lösungsmustern

Interessant ist, dass wiederum 21 der 30 Befragten (70,0%) ihre Antwort insofern spezifizierten, dass sie diese Lösungsmuster auf Unternehmensebene suchen. Schlussendlich präzisier-

²²¹ Hiermit wurde keine Aussage darüber getätigt, ob die gesuchten Muster auch angewendet werden.

ten 13 der 21 Probanden (61,9%), dass sie die gefundenen Muster (wenn sie diese einsetzen) an die gegebene Situation anpassen.

Die zwölfte Frage des Leitfadens (*Frage 12*) beschäftigte sich mit den Belohnungen, Anreizen oder gegebenenfalls auch negativen Konsequenzen, die für den Probanden mit der Entscheidung oder deren Vorbereitung verbunden sind. Grundsätzlich ist hier festzustellen, dass 30 der 32 Probanden (93,8%) irgendeine Form von Anreiz- oder Sanktionsmechanismus nannten, lediglich 2 Befragte (6,2%) antworteten, dass es weder das Eine noch das Andere im Zusammenhang mit der Entscheidung oder deren Vorbereitung gibt.

Um eine genauere Analyse der gesammelten Daten zu ermöglichen, wird hier in *strukturelle*, also durch offizielle Muster oder Prozesse der Entscheidungsfindung eingeleitete Anreize (wie bspw. Bonuszahlungen, Zielvereinbarungen, etc.) und *nicht-strukturelle*, auf nicht kodifizierten Grundsätzen basierenden Anreizen (bspw. Lob, Tadel, Selbstbestätigung, etc.) gegliedert. Eine Übersicht der so identifizierten verschiedenen Kategorien kann Diagramm 28 entnommen werden.

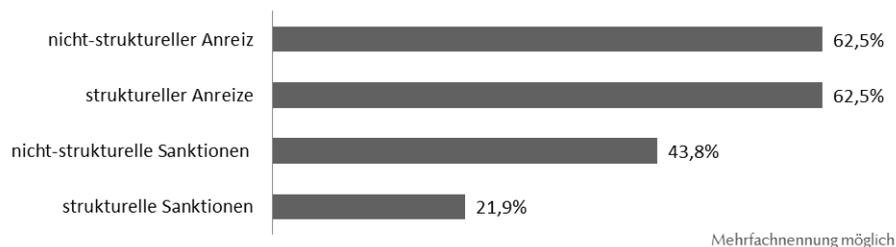


Diagramm 28: Übersicht der Anreiz- und Sanktionsmechanismen einer Entscheidungsfindung

Sehr deutlich wird durch diese Aufstellung, dass ‚Motivations- und Anreizmechanismen‘ im Verhältnis zu Sanktionsmechanismen überwiegen. Dies wird auch bei der Umkehrung der Fragestellung deutlich. Lediglich 3,1% der Befragten antworteten, dass es keinerlei Anreizmechanismen gebe. Wohingegen 18,8% dies von Sanktionen behaupteten (vgl. Diagramm 29).



Diagramm 29: Keinerlei Anreiz- oder Sanktionsmechanismen

Betrachtet man diese Anreize unabhängig von den Kategorien „positiv“ bzw. „negativ“ allein nach ihrer ‚strukturellen Dimension‘, offenbart sich eine Tendenz zu ‚nicht strukturellen‘ Anreizmechanismen (vgl. Diagramm 30).



Diagramm 30: Unterscheidung struktureller, nicht-struktureller Anreizmechanismen

Als letzte im Rahmen dieser Frage zu betrachtende Facette, muss auch die ‚Kombination solcher Anreizmechanismen‘ beleuchtet werden. Angelehnt an die Begrifflichkeiten des Diagramms 28 können die relevanten Kombinationen von Anreiz- und Sanktionsmechanismen in Diagramm 31 eingesehen werden.

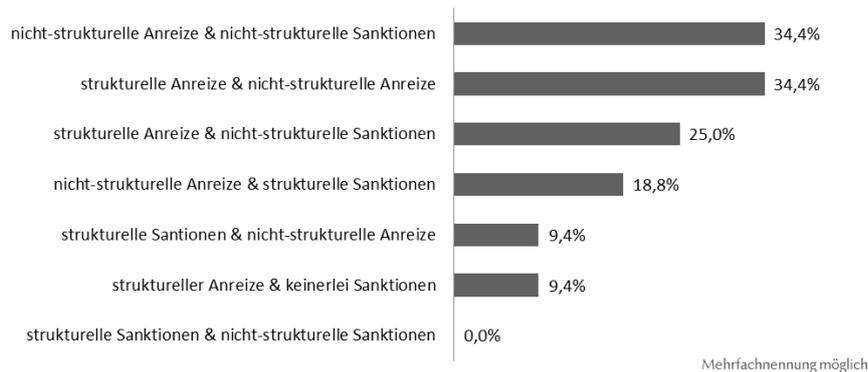


Diagramm 31: Kombinationen von Anreiz- und Sanktionsmechanismen

Nach dieser Betrachtung wird sich nun der dreizehnten Frage (*Frage 13*) des Leitfadens zugewandt. Hierbei wurde untersucht, ob der Proband auch Empfehlungen für eine Entscheidungsalternative ausspricht, wenn er diese (persönlich) für nicht optimal hält. Alle 32 Probanden antworteten vorbehaltlos auf diese Frage. Eine Darstellung der gegebenen Antworten, sowie eine Übersicht entsprechender Gründe für dieses Handeln können Diagramm 32 entnommen werden.

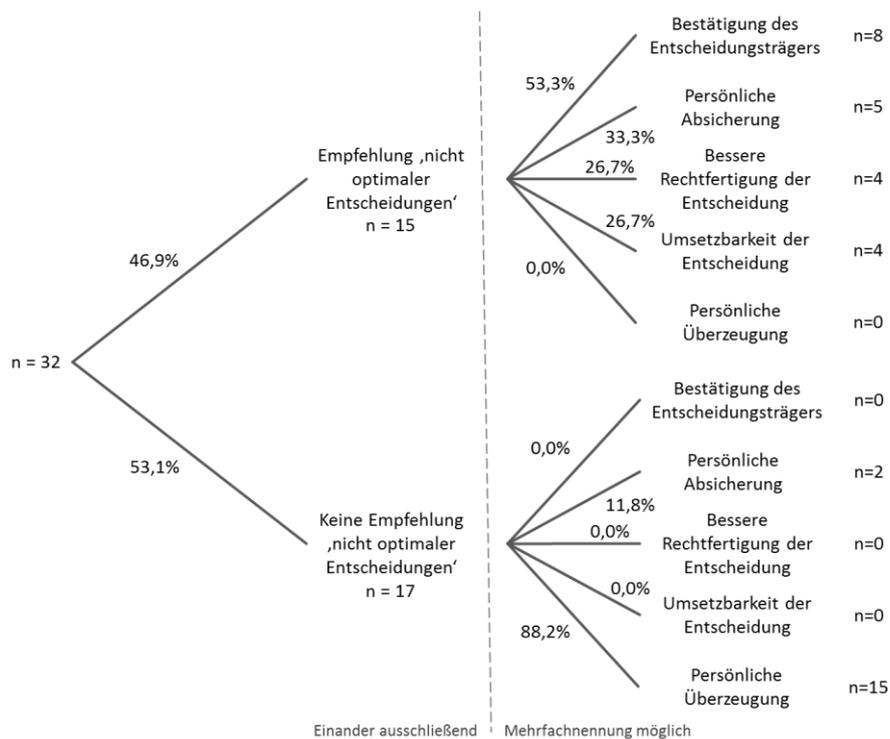


Diagramm 32: Empfehlung nicht optimaler Entscheidungen

Besonders interessant unter den angegebenen Gründen für ‚keine Empfehlung nicht optimaler Entscheidungen‘ (53,1% [H_r]) ist die ‚Persönliche Überzeugung‘, welche von 15 der 17 Probanden (88,2%) als Grund ihres Handelns angeführt wurde. Aufschlussreich sind aber auch die angeführten Gründe derjenigen Probanden die eine ‚nicht optimale Empfehlung abgeben‘ (46,9% [H_r]). Hier ist von 8 der 15 Probanden (53,3%) die ‚Bestätigung des Entscheidungsträgers‘ und von 5 der 15 Befragten (33,3%) die ‚persönliche Absicherung‘ genannt worden (vgl. Diagramm 32).

In der vierzehnten Frage des Leitfadens (*Frage 14*) wurde ein vollkommen anderer Aspekt der Entscheidungsfindung angesprochen, die ‚Nutzung von Intuition‘. Aufgrund der erhaltenen Antworten kann hier beobachtet werden, dass Intuition eine (relativ) große Rolle innerhalb strategischer Entscheidungsprozesse zu haben scheint (vgl. Diagramm 33).²²² Bei der Nachfrage, ob die Probanden ihre Intuition eher in der Entscheidungsvorbereitung oder in der Entscheidungsempfehlung nutzen würden, konnte überdies eine leichte Tendenz zur Phase der Entscheidungsvorbereitung identifiziert werden (vgl. Diagramm 34).

²²² Die konkrete Interviewfrage lautete: Inwieweit benutzen Sie Ihre ‚Intuition‘ während der Entscheidungsvorbereitung, sowie bei Ihrer schlussendlichen Entscheidungsempfehlung?

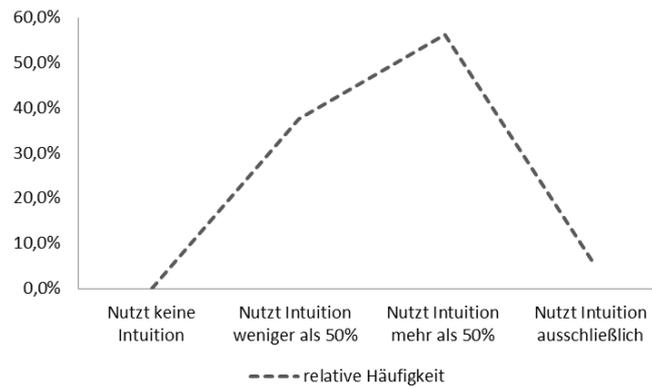


Diagramm 33: Nutzung von Intuition innerhalb eines strategischen Entscheidungsprozesses

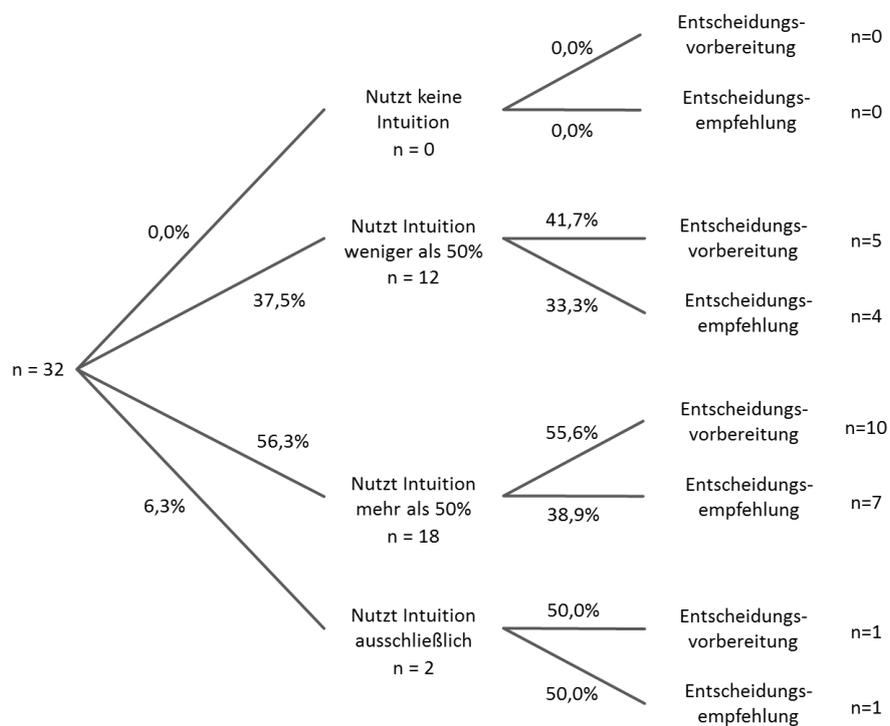


Diagramm 34: Nutzung von Intuition in der Entscheidungsvorbereitung bzw. -empfehlung

Ebenso deutlich sind die Antworten bei der Frage ob die Nutzung der Intuition auf einer sachlichen, fachlichen Ebene oder auf einer politischen, menschlichen Ebene erfolgt (vgl. Diagramm 35).

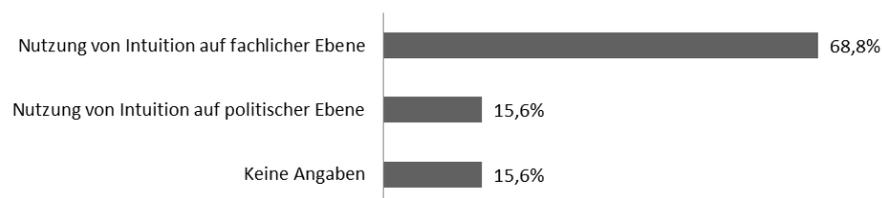


Diagramm 35: Ebene der Intuitionsnutzung

Interessant an der hier betrachteten Fragestellung ist aber insbesondere eine Facette die erst während der Datenerhebung bemerkt wurde. So argumentierten 20 der 32 Probanden (62,5%) bei ihrer Einschätzung, in welcher Phase der Entscheidung sie Intuition eher nutzen würden, dass Intuition entweder ein ‚zulässiges Argument in der Entscheidungsempfehlung‘ sei (5 Probanden ~ 15,6%) oder aber die ausgesprochene Entscheidungsempfehlung ‚stets mit rationalen Argumenten begründet‘ sein muss (15 Probanden ~ 46,9%) (vgl. Diagramm 36).



Diagramm 36: Rolle von Intuition in der Entscheidungsempfehlung (n=20)

Zieht man diese Kategorien zur Analyse der Intuitionsnutzung heran und bildet entsprechende Schnittmengen zu der in Diagramm 34 beschriebenen ‚Nutzung von Intuition in der Entscheidungsvorbereitung bzw. -empfehlung‘, ergibt sich ein interessantes neues Bild auf die gesammelten Aussagen (vgl. Diagramm 37).²²³

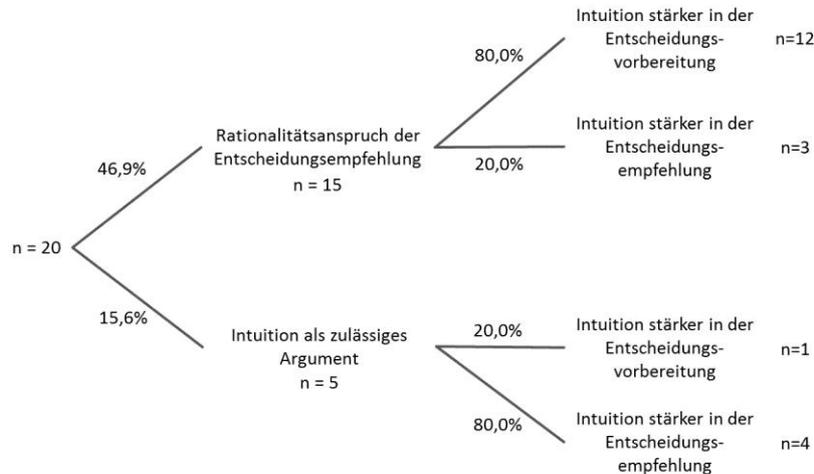


Diagramm 37: Intuitionsnutzung im Verhältnis zur Rolle in der Entscheidungsempfehlung

Auf Grundlage dieser Schnittmengenbetrachtung wird deutlich, dass Intuition stärker in der Phase der Entscheidungsvorbereitung genutzt wird (80% [H_r]), wenn innerhalb des beschriebenen Entscheidungsprozesses der Anspruch auf eine möglichst rational argumentierte Entscheidungsempfehlung besteht. Im Gegensatz dazu erfolgt eine Nutzung von Intuition ver-

²²³ An dieser Stelle muss darauf hingewiesen werden, dass die hier betrachteten Schnittmengen aufgrund der Gesamtzahl der Befragten Probanden relativ gering ist. Das eine Visualisierung trotz dieser Bedenken vorgenommen wird, liegt an der Stärke des sich hier abzeichnenden Trends.

stärkt in der Phase der Entscheidungsempfehlung (80% [H_r]), wenn eine solche Argumentation durch die Entscheidungsträger akzeptiert wird.

Die vorletzte Frage (*Frage 15*) des Leitfadens eruiert, ob es in der betrachteten Organisation bereits eine Entscheidung von strategischem Ausmaß, ohne vorherige organisationsinterne Vorbereitung gegeben hat. Konkret lautete die Frage: „Ist Ihnen bekannt, dass in Ihrem Unternehmen eine Entscheidung von strategischem Ausmaß jemals ohne betriebsinterne Vorbereitung getroffen wurde“?

Alle 32 Probanden antworteten auf diese Frage, wobei 20 der 32 Probanden (62,5%) feststellten, dass ihnen dieser Fall nicht bekannt sei (vgl. Diagramm 38). Besonders interessant sind allerdings die 12 Befragten (37,5%), die in diesem Zusammenhang angaben, dass ihnen eine solche Entscheidung bekannt sei. An dieser Stelle wurde möglichst unauffällig nachgefragt, wer die betreffenden Entscheidungsträger gewesen seien und in welchem Zusammenhang eine solche (unvorbereitete) Entscheidung getroffen wurde. Im Rahmen dieser Nachfragen räumten 10 (~31,3%) der 12 (~37,5%) Befragten ein, dass die anfänglich als ‚unvorbereitete‘ kategorisierte Entscheidung in ‚irgendeiner Form‘²²⁴ innerhalb der Organisation vorbereitet wurden. Kombiniert man nun diese Aussagen der ersten Ebene (ohne Nachfrage) mit der zweiten Ebene (mit Nachfrage), kann festgehalten werden, dass 30 der 32 Probanden (93,8%) eine ‚unvorbereitete strategische Entscheidung‘ nicht bestätigen konnten. Die verbleibenden 2 (~6,3%) der 12 (~37,5%) Befragten gaben aus Verschwiegenheitsgründen auf die Nachfragen keine Antwort oder blieben aufgrund nicht ausreichenden Wissens bei ihrer Einschätzung.

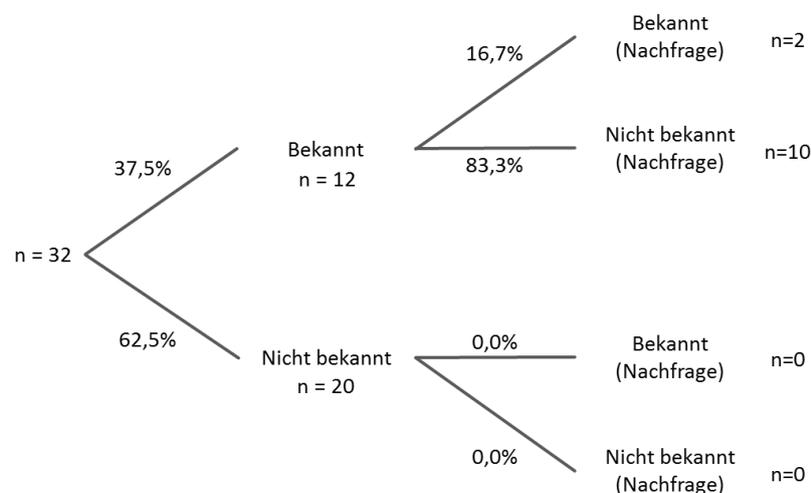


Diagramm 38: Entscheidungen von strategischem Ausmaß ohne betriebsinterne Vorbereitung

²²⁴ Mit Hilfe eines anderen Teams, Abteilung, geheimen Expertenkreises etc. welche dem Probanden nicht näher bekannt sind, um ein Beispiel der hier durchgeführten Vorbereitung zu nennen.

Die letzte Frage (*Frage 16*) reflektierte abschließend die Rolle der Entscheidungsvorbereitung aus Sicht des Entscheidungsträgers.²²⁵ Hierbei wurde der Entscheidungsvorbereiter gefragt, welche Rolle die Entscheidungsvorbereitung aus Sicht des Entscheidungsträgers (seiner Meinung nach) zu erfüllen hat. Die Spannbreite der Antworten wurde demnach durch die Fragestellung selbst auf die vier in Diagramm 39 dargestellten Alternativen eingeschränkt.

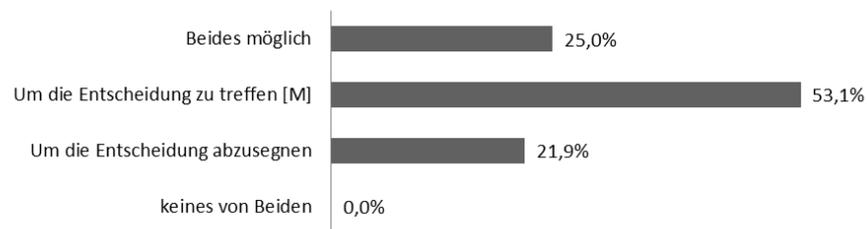


Diagramm 39: Bedeutung der Entscheidungsvorbereitung für den Entscheidungsträger

²²⁵ Da der Entscheidungsvorbereiter nach seiner Sichtweise gefragt wurde, wird dieser hier zur messenden Person, nicht der Entscheidungsträger.

5.3 Ergebnisdiskussion

5.3.1 Diskussion der Untersuchungsergebnisse

Nach dieser Darstellung der Untersuchungsergebnisse (5.2.2) wird sich nun mit dem Hauptinteresse der empirischen Untersuchung auseinandergesetzt, dem Beleg der im Rahmen der ökologischen Analyse (vgl. Kapitel 3) abgeleiteten ‚Eigenschaften der Realität‘. Hierzu werden die in Abschnitt 4.5 formulierten und in Abschnitt 4.6 operationalisierten Thesen mit den erhobenen Daten (vgl. Abschnitt 5.2.2) abgeglichen. Im Anschluss an jede dieser Betrachtungen wird eine Aussage über die postulierten ‚Eigenschaften der Realität‘ formuliert. Auf diese Aussagen aufbauend, wird im Folgeabschnitt (5.3.2) über einen (vorläufigen) Beleg der hier zu untersuchenden Geltungsbereichserweiterung der Ecological Rationality für den Fall einer strategischen Entscheidungsfindung diskutiert und eine abschließende Schlussfolgerung dieser Betrachtung formuliert.

Äquivalent zur Gliederung der Untersuchungsthese (Abschnitt 4.5) wird hier mit den *Aussagen zur Situation* einer strategischen Entscheidung begonnen.

- S4:** In einer strategischen Entscheidungsfindung existiert eine Trennung von Entscheidungsvorbereiter und Entscheidungsträger.

Nach Angaben der Probanden nimmt in 96,9% [H_r] der Fälle, der Vorstand bzw. die Geschäftsführung an der Entscheidungsfindung teil (vgl. Diagramm 2). Allerdings weist die Anzahl der in diesem Rahmen genannten Entscheidungsteilnehmer, im arithmetische Mittel [\bar{x}] $3,91 \approx 4$ Entscheidungsteilnehmer, daraufhin, dass im Durchschnitt ‚drei‘ weitere Teilnehmer (neben den juristisch verantwortlichen Entscheidungsträgern) beobachtet werden konnten. Zieht man hierzu das Diagramm 2 heran, sind als zweit- und dritthäufigste Akteure die ‚Strategieabteilung‘ (75,0% [H_r]) und die ‚erste Führungsebene‘ (59,4% [H_r]) genannt worden. Diese Konstellation kann als Hinweis auf die hier unterstellte Trennung von Entscheidungsträger und Entscheidungsvorbereiter interpretiert werden.

Unterstrichen wird dieses Ergebnis durch die Antworten auf die Interviewfrage 15, welche nach einer ‚vollkommen unvorbereiteten strategischen Entscheidung‘ suchte. Demnach wurde in 93,8% [H_r] der Fälle eine strategische Entscheidung *nicht* unvorbereitet getroffen, was in Relation zu den in Diagramm 2 angeführten Beteiligten einen deutlichen Hinweis auf die hier

unterstellte Trennung gibt. Betrachtet man diese Ergebnisse, kann festgehalten werden, dass nur in zwei Fällen eine einzelne Gruppe oder eine einzelne Person beobachtet werden konnte, welche nach Angaben der Probanden die Entscheidung alleine vorbereitet und gleichzeitig getroffen hat.²²⁶ Einer Trennung von Entscheidungsvorbereitung und Entscheidungsfindung im Fall einer strategischen Entscheidung kann somit nicht grundsätzlich widersprochen werden.

Die Tabelle 9 gibt noch einmal einen kurzen Überblick der im Rahmen von These S1 relevanten empirischen Beobachtungen.

These	Merkmal	Ausprägung
S1	<ul style="list-style-type: none"> Trennung von Entscheidungsvorbereitung und Entscheidungsfindung 	<ul style="list-style-type: none"> Beteiligte einer strategischen Entscheidung <ul style="list-style-type: none"> Im arithmetische Mittel $[\bar{x}]$ $3,91 \approx 4$ Entscheidungsteilnehmer 96,9% $[H_r]$ Vorstand / Geschäftsführung 75,0% $[H_r]$ Strategieabteilung 59,4% $[H_r]$ Erste Führungsebene 93,8% $[H_r]$ keine vollkommen unvorbereitete strategische Entscheidung

Tabelle 9: Beobachtungen zur These S1

Die zweite *These zu Situation (S2)* untersucht die Existenz eines Metaprozesses im Kontext einer strategischen Entscheidungsfindung.

S5: Es existiert ein Metaprozess, welcher sich auf die strategische Entscheidungsfindung bezieht.

Im Rahmen der zweiten Interviewfrage gaben die Probanden im arithmetischen Mittel $[\bar{x}]$ 7,16 Prozessschritte oder Phasen einer strategischen Entscheidungsfindung an (vgl. Diagramm 3). Am Ende dieses Prozesses wird laut 84,4% $[H_r]$ der Befragten eine klare Entscheidungsempfehlung an den Entscheidungsträger übermittelt. Dieses Verhaltensmuster wurde von den Probanden in 81,3% der Fälle als übliche Struktur des Entscheidungsprozesses deklariert.²²⁷ Diese Strukturen wurden von 65,6% der Probanden als offizielle Routinen bezeichnet (vgl. Diagramm 8).

²²⁶ Eine detaillierte Auseinandersetzung mit diesem Ergebnis erfolgt im Rahmen der Interviewfrage 15.

²²⁷ Im Kontext der dritten Interviewfrage (vgl. hierzu Diagramm 6).

In der Summe der Beobachtungen kann daher auf einen ‚Metaprozess‘ im Zusammenhang einer strategischen Entscheidungsfindung geschlussfolgert werden. Eine Übersicht der hierfür herangezogenen Hinweise kann Tabelle 10 entnommen werden.

These	Merkmal	Ausprägung
S2	<ul style="list-style-type: none"> Existenz eines Metaprozesses 	<ul style="list-style-type: none"> Phasen einer strategischen Entscheidungsfindung <ul style="list-style-type: none"> Im arithmetische Mittel \bar{x} 7,16 Phasen 84,4% [H_r] am Ende des Prozesses eine klare Entscheidungsempfehlung. 81,3% [H_r] der Probanden bezeichnen dieses Vorgehen als üblichen Entscheidungsprozess. <ul style="list-style-type: none"> 65,6% der Probanden deklarieren dieses Vorgehen als offizielle Routine.

Tabelle 10: Beobachtungen zu These S2

Die letzte *Aussage zur Situation (S3)* einer strategischen Entscheidung unterstellt nun eine Interaktion dieser beiden Elemente (S1 & S2).

S6: Es gibt eine Interaktion zwischen den Entscheidungsakteuren und dem Metaprozess.

Hinweise auf diese Interaktion konnten sowohl in der Nutzung der Prozessmuster, als auch in der Beeinflussung dieser Metastrukturen gefunden werden. So gaben bspw. im Rahmen der sechsten Interviewfrage 90,6% [H_r] der Probanden an, die vorgegebenen Richtlinien und Prozesse als ‚sinnvoll‘ zu erachten (vgl. Diagramm 14). Einen deutlichen Hinweis auf die Nutzung dieser (Meta-)Prozessmuster gaben die Befragten bei Interviewfrage 7. Hier gaben 30 der 32 Probanden (93,7%) an, den Metaprozess zur Entscheidungsfindung oder zur Koordination der Akteure innerhalb der Organisation zu benötigen (vgl. Diagramm 16). Die Beeinflussung der Strukturen als weiteres Indiz der hier gesuchten Interaktion von Akteur und Prozess konnte im Rahmen der zehnten Interviewfrage eruiert werden. Hier bewertete *keiner* der Befragten den Metaprozess als unabänderlich. In 90,6% der Fälle könne eine Person oder Gruppe, in 9,4% sogar alle teilnehmenden Akteure, den Prozess anpassen und somit mit diesem interagieren (vgl. Diagramm 25).

Die gesammelten Hinweise lassen den Schluss zu, dass die Akteure den Prozess im Rahmen einer strategischen Entscheidung nutzen und ihn auf diesen Zweck hin anpassen. Es kann daher festgehalten werden, dass die Akteure mit den gegebenen Metastrukturen im Rahmen der

Entscheidungsfindung interagieren.²²⁸ Die Tabelle 11 stellt die hier eruierten Ausprägungen den gesuchten Merkmalen noch einmal gegenüber.

These	Merkmal	Ausprägung
S3	<ul style="list-style-type: none"> • Interaktion von Akteuren und Metaprozess 	<ul style="list-style-type: none"> • Die Akteure nutzen die Vorgaben des Metaprozesses. <ul style="list-style-type: none"> • 90,6% [H_r] der Probanden betrachten die Vorgaben als ‚sinnvoll‘. • 93,7% [H_r] der Probanden benötigen den Metaprozess zur Entscheidungsfindung oder zur Koordination der Akteure innerhalb der Organisation. • Der Prozess wird von den Akteuren im Sinne einer Entscheidungsfindung angepasst. <ul style="list-style-type: none"> • 0% [H_r] der Probanden betrachten den Prozess als ‚unabänderlich‘. • In 90,6% [H_r] der Fälle können eine spezifische Person oder eine Gruppe den Prozess ändern. • In 9,4% [H_r] der Fälle können alle beteiligten Akteure den Prozess verändern.

Tabelle 11: Beobachtungen zu These S3

Betrachtet man nun alle drei Situationsthesen im Licht der dargestellten empirischen Ergebnisse, kann festgehalten werden, dass Entscheidungsvorbereiter und Entscheidungsträger in den betrachteten Organisationen getrennte Personenkreise zu sein scheinen. Es kann festgehalten werden, dass eine Form von generalisiertem Muster (Metaprozess) in den betrachteten Organisationen vorhanden ist, welches den Entscheidungsprozess strukturiert. Abschließend kann bemerkt werden, dass die getrennten Akteure (S1) in ihrer Aufgabe der Entscheidungsfindung von der (Meta-)Struktur des Entscheidungsprozesses (S2) (grundsätzlich) abhängig scheinen (S3). Als Konsequenz dieser Situation muss nun die Frage geklärt werden, in welcher Form die beteiligten Akteure (Vorbereiter & Träger) mit dem Prozess der Entscheidungsfindung (Metakonstrukt) verbunden sind.

Die *Thesen zum Metaprozess* fokussieren nun die prozessuale bzw. organisationale Seite der Entscheidungsfindung, wobei die erste These (M1) die ‚Funktion des Metaprozesses‘ in dieser Umweltsituation zu ergründen versucht. Die ökologische Analyse des dritten Kapitels behauptete hier, dass der Metaprozess als Struktur der Entscheidungsfindung nur dann „überlebt“ wenn dieser in seiner Funktion zu einer Entscheidung führt.

²²⁸ An dieser Stelle kann noch nicht geklärt werden in welcher Form und in welchem Umfang die Akteure mit den gegebenen Metastrukturen interagieren.

M4: Der Metaprozess führt zu einer strategischen Entscheidung.

Die im Rahmen dieser These angesprochene ‚Eigenschaft der Realität‘ wurde im Rahmen der Operationalisierung (4.6) mit drei Merkmalen verknüpft (vgl. hierzu Tabelle 4). Im Folgenden gilt es die Beobachtung dieser Merkmale anhand der gesammelten Daten zu prüfen.

Begonnen wird an dieser Stelle mit der ‚subjektiven Akzeptanz des Metaprozesses‘ von Seiten der Akteure, welche für eine Entscheidungsfindung im Rahmen dieser Strukturen zwingend notwendig scheint. Eine entsprechende ‚Akzeptanz‘ kann sich zum Beispiel durch die ‚Befürwortung‘ solcher Vorgaben zeigen, hierzu sei auf das bereits erläuterte Ergebnis der sechsten Interviewfrage verwiesen, wonach 90,6% [H_r] der Probanden die gegebenen Richtlinien und Prozesse als ‚sinnvoll‘ erachten (vgl. Diagramm 14). Auch die hier erhobene ‚Reflektion‘ dieser Vorgaben zeigt, dass 30 der 32 Probanden (93,8%) die Prozessvorgaben ‚nicht reflektieren oder aber akzeptieren‘. Schließlich deuten überdies die von den Probanden genannten Anreiz- und Sanktionsmechanismen im Kontext der Entscheidungsfindung auf die Einhaltung und damit Akzeptanz der Prozessstrukturen hin (vgl. Diagramm 28 & 29).

Neben dieser subjektiven Akzeptanz muss der Metaprozess aber auch die relevanten organisationalen Bestandteile in die Entscheidungsfindung integrieren und auf eine Entscheidungsfindung hin strukturieren. Einen Hinweis auf diese Leistung gaben die Probanden im Rahmen der vierten Interviewfrage. 25 der 32 Befragten (78,1%) gaben an, Abstimmungsrounds durchführen zu müssen, 75,0% müssen Informationspflichten beachten und 50,0% der Probanden gaben an, bestimmte Gremien oder Abteilungen aufgrund der Prozessvorgaben berücksichtigen zu müssen (vgl. Diagramm 11).

Als wichtiger Hinweis auf die zielführende Strukturierung organisationaler Determinanten kann auch die Existenz eines Prozessverantwortlichen angesehen werden, der entsprechende Anpassungsleistungen im Sinne der Entscheidungsfindung vornehmen kann und somit das ‚Überleben‘ der Metastruktur (und damit die Entscheidungsfindung) sichert. Interessanterweise bestätigten 90,6% der Probanden im Rahmen der Befragung (Frage 10), dass es eine solche Person oder Gruppe von Personen mit dieser Funktion im Unternehmen gibt.

Abschließend kann festgehalten werden, dass der Metaprozess aufgrund der zielführenden Strukturierung organisationaler Determinanten eine strategische Entscheidung grundsätzlich ermöglicht. Diese Vorgaben werden von den beteiligten Akteuren als Entscheidungsstrukturierung akzeptiert und ein Prozessverantwortlicher optimiert den Prozess im Sinne einer zielführenden (zu Entscheidung führenden) Funktionalität. Die hier dargestellten Hinweise lassen somit den Schluss zu, dass ein Metaprozess in seinen beobachteten Eigenschaften zu einer

strategischen Entscheidung führen kann. Die Tabelle 12 gibt an dieser Stelle noch einmal einen Überblick der hier betrachteten Merkmalsausprägungen.

These	Merkmal	Ausprägung
M1	<ul style="list-style-type: none"> • Individuale Perspektive: subjektive Akzeptanz des Metaprozesses • Organisationale Perspektive: Zielführende Integration von Determinanten und deren Kommunikation • Prozessverantwortlicher 	<ul style="list-style-type: none"> • Befürwortung von Vorgaben und Prozessen <ul style="list-style-type: none"> • 90,6% [H_r] der Probanden betrachten die Vorgaben als ‚sinnvoll‘. • 93,8% [H_r] der Probanden reflektieren die Prozessvorgaben ‚nicht‘ oder akzeptieren diese. • 96,9% [H_r] Anreizmechanismen im Kontext der Entscheidungsfindung • Integration organisationaler Determinanten <ul style="list-style-type: none"> • 78,1% [H_r] Abstimmungsrunden • 75,0% [H_r] Informationspflichten • 50,0% [H_r] Gremien oder Abteilungen • Im arithmetischen Mittel [\bar{x}] 3,06 Kommunikationswege • 90,6% [H_r] der Probanden bestätigten die Existenz eines oder mehrerer Prozessverantwortlichen.

Tabelle 12: Beobachtungen zu These M1

Die zweite *These zu Metaprozess (M2)* prüft nun die Eigenschaft der „Dualität“ dieser Prozessstrukturen. Um die im Rahmen der ökologischen Analyse unterstellte Beeinflussung individueller Lösungsmuster zu belegen, wäre es notwendig beobachten zu können, dass der untersuchte Metaprozess, neben seiner organisationalen Funktion, individuelle Lösungsmuster bereitstellt.

M5: Der Metaprozess bezieht sich auf organisationale Strukturen und liefert eine individuelle Handlungsanleitung.

Im Rahmen der Operationalisierung (4.6) wurde diese ‚Eigenschaft der Realität‘ mit solchen Merkmalen verknüpft, die eine Beobachtung von Informationsstrukturen als Verhaltensmuster oder der zielführenden Integration von individuellen und organisationalen Determinanten zulassen (vgl. hierzu Tabelle 5).

Einen ersten Anhaltspunkt für eine Informationsstruktur (Metaprozess) als ein individuelles Verhaltensmuster geben die Aussagen von 30 Probanden (93,8%), welche feststellten, dass sie bei einer neuen Entscheidungsfindung gezielt nach bereits existierenden Lösungsmustern (Metaprozessen) zur Problembewältigung suchen (vgl. Diagramm 27). Neben dieser aktiven

Suche der Akteure sind aber auch solche Momente interessant, in denen der Metaprozess gezielt als Handlungsanleitung an die Akteure kommuniziert wird.

So konnten im arithmetischen Mittel $[\bar{x}] 3,06 \approx 3$ dieser Kommunikationswege beobachtet werden. Neben der direkten Kommunikation durch Vorgesetzte (verbal $\sim 56,3\%$ $[H_r]$ / schriftlich $\sim 31,3\%$ $[H_r]$) ist die zweithäufigste Kommunikationsform die Nutzung von Informationsplattformen (53,1% $[H_r]$). In 31,3 % $[H_r]$ der Fälle kommuniziert eine Stabsabteilung oder eine vergleichbare organisationale Einheit die Handlungsanweisungen an die Akteure (vgl. Diagramm 12). Es konnten demnach verschiedene Situationen beobachtet werden, in denen entweder die Akteure gezielt nach einer Handlungsanleitung (in Form der Metastruktur) suchten oder aber die Metastruktur als Handlungsanleitung gezielt an die Akteure kommuniziert wurde.

Einen anderen Hinweis auf die unterstellte dualistische Funktion der Prozessstruktur gibt die (zielführende) Integration individueller und organisationaler Determinanten. So weist die bewusste ‚Integration von Akteuren oder Abteilungen‘ aufgrund deren Fachkompetenz (64,0% $[H_r]$)²²⁹ oder die in 100% $[H_r]$ der Fälle beobachtete ‚Kommunikation von Präferenzen, Suchrichtungen oder Eckpunkten‘ der Entscheidung durch den Entscheidungsträger²³⁰ darauf hin, dass die vorgegebenen Prozessschemata mit individuellen und organisationalen Determinanten durchsetzt sind. Der Metaprozess einer strategischen Entscheidungsfindung kann somit nicht klar von den individuellen Belangen der Akteure, sowie den organisationalen Gegebenheiten separiert werden.

Diese Beobachtungen lassen den Schluss zu, dass sich die Metaprozesse sowohl auf die individuelle als auch auf die organisationale Entscheidungsfindung beziehen und so eine dualistische Vermittlerfunktion einnehmen. Insbesondere durch die gezielte Kommunikation an die Akteure bzw. die aktive Suche der Akteure werden die organisationalen Entscheidungsbestandteile in die individuelle Problembewältigung integriert und stützen so die Vermutung der hier unterstellten ‚Dualität‘. Eine kurze Übersicht der hier angeführten Hinweise kann Tabelle 13 entnommen werden.

²²⁹ Vgl. Diagramm 19

²³⁰ Vgl. Diagramm 23

These	Merkmal	Ausprägung
M2	<ul style="list-style-type: none"> • Der Metaprozess ist eine Informationsstruktur und ein Verhaltensmuster. • Der Metaprozess integriert individuelle Determinanten zielführend. • Der Metaprozess integriert organisationale Determinanten zielführend. 	<ul style="list-style-type: none"> • 93,8% [H_r] der Probanden suchen zur individuellen Problemlösung aktiv nach bereits existierenden Lösungsmustern (Metaprozessen). • Prozessvorgaben werden im arithmetischen Mittel $[\bar{x}]$ durch 3,06 Kommunikationswege an die Akteure übermittelt. <ul style="list-style-type: none"> • 56,3% [H_r] Kommunikation durch Vorgesetzte • 53,1% [H_r] Informationsplattformen • 31,3% [H_r] Kommunikation durch Stabsabteilungen oder Ähnliches. • Integration individueller Determinanten <ul style="list-style-type: none"> • 100% [H_r] Kommunikation von Präferenzen, Suchrichtungen oder Eckpunkten der Entscheidung durch den Entscheidungsträger. • 64,0% [H_r] der Probanden führten als Grund der Integration einer Abteilung die Fachkompetenz an.

Tabelle 13: Beobachtungen zu These M2

Die dritte *These zum Metaprozess (M3)* untersucht die Bindung des Akteurs an diese Metastruktur, wobei die ökologische Analyse des dritten Kapitels unterstellt, dass die durch die Strukturierungsleistung des Metaprozesses erzeugte Komplexitätsreduktion einen der Hauptgründe der Bindung darstellt.

M6: Die Handlungsanleitung des Metaprozesses erzeugt eine Komplexitätsreduktion (im Sinne einer artifiziellen Schranke) im Vergleich zur gegebenen Umwelt.

Die hier verknüpften Merkmale fokussieren daher Hinweise auf eine Informationsselektion, Informationsausgrenzung oder komplexitätsreduzierende Werkzeuge (vgl. Tabelle 6).

Eine entsprechende ‚selektive Informationsbereitstellung‘ konnte im Rahmen der achten Interviewfrage untersucht werden. Hier gaben 28 Probanden (87,5%) an, dass der vorgegebene Prozess ‚gezielt‘ Kollegen, Abteilungen oder Informationen in die Entscheidungsfindung integriert,²³¹ die aufgrund ihrer fachlichen Kompetenz (64,0% [H_r]), aus Gründen der Entscheidungsfindung (32,0% [H_r]) oder aus politischen Motiven (4,0% [H_r]) für die Entscheidung notwendig sind (vgl. Diagramm 19). Auch die Vorgabe von ‚Suchrichtungen‘ durch den Entscheidungsträger (40,6% [H_r]) oder die Vorgabe von ‚Eckpunkten‘ (40,6% [H_r]) geben einen Hinweis auf eine entsprechende selektive Informationsbereitstellung (vgl. Diagramm 23).

²³¹ Vgl. Diagramm 17

Die hier vermutete ‚Informationsausgrenzung‘ im Rahmen der Prozessvorgaben konnte ebenfalls beobachtet werden (Interviewfrage 8). So gaben 27 der 32 Befragten (84,4% [H_r]) an, aufgrund des Prozessverlaufs (beabsichtigt ~ 53,1% [H_r], bzw. unbeabsichtigt ~ 31,3% [H_r]) Informationen, Kollegen oder Abteilungen auszugrenzen (vgl. Diagramm 17). Als Gründe für dieses Handeln wurden im allgemeinen die ‚Vermeidung von Prozessirritationen‘ (25,9% [H_r]), politische Gründe (22,2% [H_r]), sowie die Geheimhaltung (14,8% [H_r]) angeführt (vgl. Diagramm 20).

Neben dieser Ein- bzw. Ausgrenzung von Informationen könnte auch die Beobachtung ‚komplexitätsreduzierender Werkzeuge‘ auf die hier unterstellte Vereinfachung der Entscheidungssituation (artificialen Schranke) hinweisen. Entsprechende Handlungsanleitungen wurden zum Beispiel in Form vorgeschriebener Abstimmungsrunden identifiziert, in welchen die zu präsentierenden Entscheidungen vorselektiert werden (vgl. Diagramm 5). Andere Beispiele sind die in 68,8% [H_r] der Fälle beobachteten ‚Zwangsformate für eine Entscheidungsvorlage‘ oder die in 56,3 % [H_r] der Fälle identifizierten ‚vordefinierten Ergebnisbestandteilen‘ (vgl. Diagramm 11).

Aufgrund der dargestellten Hinweise, die auf eine gezielte Informationsein- und Ausgrenzung sowie auf die Implementation von komplexitätsreduzierenden Werkzeugen in den Metaprozess hindeuten, kann vermutet werden, dass der Metaprozess eine Komplexitätsreduktion im Vergleich zur gegebenen Umwelt darstellt. Als Konsequenz dieser selektiven Informationsbereitstellung müssten die am Metaprozess beteiligten Akteure als durch den Prozess künstlich eingeschränkt betrachtet werden.

Bevor auf die individuelle Sicht einer solchen Einschränkung im Kontext der Thesen zur Entscheidungsfindung (E1 & E2) eingegangen wird, gibt die Tabelle 14 noch einmal einen kurzen Überblick der Beobachtungen.

These	Merkmal	Ausprägung
M3	<ul style="list-style-type: none"> • Selektive Informationsbereitstellung durch den Metaprozess. • In den Metaprozess implementierte komplexitätsreduzierende Werkzeuge. • Gezielte Informationsausgrenzung aufgrund der Gestalt oder des Ablaufes des Metaprozesses. 	<ul style="list-style-type: none"> • 87,5% [H_r] Bewusste Beteiligung von Abteilungen, Experten oder Ähnlichem. <ul style="list-style-type: none"> • 64,0% [H_r] Fachliche Kompetenz • 32,0% [H_r] Gründe der Entscheidungsfindung • 4,0% [H_r] Politische Gründe • Bewusste Fokussierung der Informationssuche. <ul style="list-style-type: none"> • 40,6% [H_r] Vorgabe von Suchrichtungen • 40,6% [H_r] Vorgabe von Eckpunkten • In 68,8% [H_r] der Fälle: Zwangsformate für eine Entscheidungsvorlage. • 56,3% [H_r] Vordefinierte Ergebnisbestandteile • 84,4% [H_r] Bewusste Ausgrenzung von Abteilungen, Experten oder Ähnlichem. <ul style="list-style-type: none"> • 25,9% [H_r] Vermeidung von Prozessirritationen • 22,2% [H_r] Politische Gründe • 14,8% [H_r] Geheimhaltung

Tabelle 14: Beobachtungen zu These M3

Die erste These zur Entscheidungsfindung (E1) betrachtet nun aus individueller Sicht die Bindung des Akteurs an die gegebenen Metastrukturen. Die ökologische Analyse des dritten Kapitels unterstellt, dass der Akteur durch organisationale Mechanismen und seine eigene Wahrnehmung der Situation an diese Strukturen und Lösungsmuster (des Metaprozesses) gebunden wird.

E2: Der Akteure wird durch organisationale Vorgaben oder Zwänge, sowie seine eigene Wahrnehmung des Metaprozesses als Umweltstruktur und Handlungsanleitung an diesen gebunden.

Im Rahmen der Operationalisierung wurden daher Merkmale, wie ‚Anreiz- und Sanktionsmechanismen‘ oder ‚Vorschriften zu Einhaltung der Prozessvorgaben‘ herangezogen, die eine Bindung von organisationaler Seite begründen würden. Für die individuelle Bindung aufgrund der subjektiven Wahrnehmung kommen Aspekte, wie die ‚Nutzung des Metaprozesses als Handlungsanleitung‘ sowie deren ‚Akzeptanz‘ oder ‚Reflektion‘ in Frage (vgl. Tabelle 7).

Als relevante ‚organisationale Bindungselemente‘ konnten im Rahmen der Interviewfrage 12 verschiedenste Formen von Anreizen (strukturell²³² ~ 62,5% [H_r]; nicht-strukturell²³³ ~ 62,5%

²³² bspw. Bonuszahlungen, Zielvereinbarungen, etc.

²³³ bspw. Lob, Tadelung, Selbstbestätigung, etc.

[H_r]) oder Sanktionen (strukturell ~ 21,9% [H_r]; nicht-strukturell ~ 43,8% [H_r]) im Zusammenhang mit der Entscheidungsfindung beobachtet werden (vgl. Diagramm 28). Hier gaben 30 der 32 Probanden (93,8%) an, durch irgendeine Form von Anreiz- oder Sanktionsmechanismen an die Entscheidungsprozessstruktur gebunden zu sein.²³⁴

Als Konsequenz solcher organisationaler Bindungsversuche stellt sich allerdings die Frage inwiefern der Akteur selbst individuelle Bestrebungen aufweist, sich an solche Prozessvorgaben zu ‚binden‘. Ein deutlicher Hinweis hierauf ist die Aussage von 30 Probanden (93,8%), die erklärten bei einer neuen Entscheidungsproblematik aktiv nach bereits existierenden Lösungsmustern oder Lösungswegen zu suchen (vgl. Diagramm 27). Hierbei betonten 21 der 30 Probanden (70,0%) explizit, dass sie diese Muster bewusst innerhalb der Organisation suchen, aufgrund dessen gefolgert werden kann, dass sie hierbei (auch) auf die Vorgaben des Metaprozesses stoßen. Interessant in diesem Zusammenhang ist, dass wiederum 13 der 21 (61,9%) bestätigten, dass sie die gefundenen prozessualen Muster übernehmen und auf die Situation anwenden.

Wenn nun der Akteur aktiv in der gegebenen Umwelt nach Lösungsansätzen für seine Aufgabe im Rahmen der strategischen Entscheidungsfindung sucht, stellt sich ferner die Frage, ob die hierbei gefundenen Lösungsmuster von dem Akteur auch als eine Form von Umweltstruktur begriffen werden. Einen Hinweis auf eine solche Wahrnehmung gibt beispielsweise die im Rahmen der sechsten Interviewfrage beobachtete ‚fehlenden Reflektion‘ 59,4% [H_r] solcher Muster oder aber deren ‚Akzeptanz‘ 34,4% [H_r]. Aufgrund dessen in 93,8% [H_r] der Fälle unterstellt werden kann, dass die gefundenen organisationalen Lösungsprozesse als solche ‚nicht hinterfragt‘ oder ‚akzeptiert‘ werden. Diese Unterstellung würde den Schluss erlauben, dass die zur Anwendung kommenden Lösungsmuster als organisationale und nicht als individuelle Lösungsverfahren, folglich als eine Form von Umweltstruktur von den Akteuren wahrgenommen werden.

Es kann somit festgehalten werden, dass sich der Akteur durch organisationale Anreize und Zwänge, aber auch aufgrund seiner eigenen Suche nach praktikablen Lösungsansätzen an die Vorgaben und Strukturen des Metaprozesses bindet. Der Akteur fragt demnach die ihn in seiner individuellen Perspektive einschränkenden Informationsstrukturen (M3) selbstständig nach und betrachtet diese trotz seiner Adaption weiterhin als eine Form von Umweltgegebenheit. Der Akteur übernimmt somit „bewusst“ die Vorgaben der Umwelt und lässt sich infolge des-

²³⁴ Diese Angabe klärt nicht ob die Probanden in ihrer subjektiven Sicht und Einschätzung der Situation tatsächlich an die Entscheidungsfindung gebunden sind. Diese Angaben klären lediglich, dass es organisationale Mechanismen gibt, die eine solche Bindung beabsichtigen.

sen „bewusst“ von dieser binden. Die Tabelle 15 gibt abschließend noch einmal einen Überblick der hier beobachteten Hinweise.

These	Merkmal	Ausprägung
E1	<ul style="list-style-type: none"> • Identifikation von bindenden, organisationalen Vorgaben oder Zwängen. • Individuelle Wahrnehmung des Metaprozesses als Handlungsanleitung. • Individuelle Wahrnehmung des Metaprozesses als Umweltstruktur. 	<ul style="list-style-type: none"> • 93,8% [H_r] Anreize bzw. Sanktionen in Verbindung mit der Entscheidungsfindung. <ul style="list-style-type: none"> • 62,5% [H_r] strukturell Anreize • 62,5% [H_r] nicht-strukturell Anreize • 21,9% [H_r] strukturell Sanktionen • 43,8% [H_r] nicht-strukturell Sanktionen • 93,8% [H_r] der Probanden suchen aktiv nach bereits existierenden Lösungsmustern (im Sinne eines Metaprozesses). <ul style="list-style-type: none"> • 65,6% [H_r] Innerhalb der Organisation. • 40,6% [H_r] Adaptieren die gefundenen Lösungsmuster. • In 93,8% [H_r] der Fälle wurden Strukturen, Vorgaben und Richtlinien ‚nicht reflektiert oder aber akzeptiert‘. <ul style="list-style-type: none"> • 59,4% [H_r] ausbleibende Reflektion • 34,4% [H_r] Akzeptanz der Vorgaben

Tabelle 15: Beobachtungen zu These E1

Die letzte *These zur Entscheidungsfindung (E2)* prüft, ob die betrachteten Akteure die vorgegebenen Lösungsmuster im Rahmen der strategischen Entscheidungsfindung tatsächlich anwenden.

E3: Das vorgegebene Schema der Entscheidungsfindung (Metaprozess) wird von den einzelnen Akteuren im Fall einer strategischen Entscheidung angewendet.

Um dieses Verhalten belegen zu können, wurden mit der ‚Anwendung des Metaprozesses‘, eine (subjektive) ‚Abhängigkeit‘ der Akteure von diesen Strukturen und die entsprechende ‚Gegenbeobachtung‘, einer strategischen Entscheidung ohne Vorbereitung mithilfe des Metaprozesses verknüpft.

Dass die Akteure die Vorgaben und Strukturen des Metaprozesses anwenden, konnte gut im Kontext der zweiten Interviewfrage beobachtet werden. Hier antworteten alle Probanden (100%) auf die Frage, wie sie ‚persönlich‘ eine Entscheidung von strategischem Ausmaß vorbereiten, mit den Strukturen und Mustern des Metaprozesses. Ein weiterer Hinweis auf die ‚Anwendung des Metaprozesses‘ konnte im Rahmen der vierten Frage beobachtet werden, wo die Probanden systematisch aufzählten, welche Richtlinien, Vorgaben, vorgegebene Zwi-

schenschritte, Koordinationsrunden etc. im Rahmen der Entscheidungsfindung zu beachten sind und damit die Anwendung des Metaprozesses belegten (vgl. Diagramm 11).

Die hier zu beobachtende ‚Abhängigkeit‘ der Akteure von der Strukturierungsleistung des Metaprozesses konnte im Rahmen der siebten Interviewfrage direkt gemessen werden. Hier gaben 31 der 32 Probanden (96,9%) an, eine Entscheidungsfindung im Unternehmen ohne das betrachtete Metakonstrukt nicht durchführen zu können. Der Metaprozess wird unmittelbar zur Entscheidungsfindung (53,1% [H_r]), zur Koordination der Akteure (40,6% [H_r]), bzw. zur offiziellen Legitimation der strategischen Entscheidung (28,1% [H_r]) benötigt (vgl. Diagramm 16).

Das letzte hier zu prüfende Merkmal, die Beobachtung einer durch die Organisation vollkommen unvorbereiteten strategischen Entscheidung, wurde im Rahmen der fünfzehnten Interviewfrage mit den Probanden diskutiert. Hier gaben 30 Probanden (93,8%) an, dass ihnen eine solche Entscheidung ‚nicht bekannt‘ sei. 2 Probanden (6,2%) berichteten von einer solchen Entscheidung, machten aus Verschwiegenheitsgründen dazu jedoch keine weiteren Angaben (vgl. Diagramm 38).

Insbesondere aufgrund dieser letzten ‚Gegenbeobachtung‘ kann festgehalten werden, dass die Akteure auf die Strukturierungsleistung des Metaprozesses angewiesen sind, um zu einer strategischen Entscheidung zu kommen. Die Akteure haben die hierfür notwendigen, vorgegebenen Lösungsmuster (Metaprozesse) in der Form verinnerlicht, dass sie ihr persönliches (Lösungs-)Verhalten im Fall einer strategischen Entscheidung mit diesen Prozessen, Schemata, Richtlinien etc. beschreiben.

Es konnte damit beobachtet werden, dass auch auf der kleinsten Handlungsebene (der des Akteurs) die Metastrukturen zur Entscheidungsbewältigung Anwendung finden. Welche Schlussfolgerungen sich aus diesen Beobachtungen ziehen lassen, wird im Folgeabschnitt erörtert, zuvor gibt Tabelle 16 noch einmal einen Überblick der hier zusammengetragenen Hinweise.

These	Merkmal	Ausprägung
E2	<ul style="list-style-type: none"> • Akteur nutzt den Metaprozess zur Entscheidungsfindung im Fall einer strategischen Entscheidung. • Der Akteur ist in seiner Aufgabenbewältigung von der Handlungsleitung des Metaprozesses abhängig. • Kein Akteur kann in einem Metaprozess die strategische Entscheidung vollkommen alleine treffen. 	<ul style="list-style-type: none"> • 100% [H_r] aller Probanden antworteten mit den Strukturen und Mustern des Metaprozesses, auf die Frage wie sie ‚persönlich‘ eine Entscheidung von strategischem Ausmaß vorbereiten. • 100% [H_r] aller Probanden zählen konkrete Vorschriften (Koordinationsregeln, Abstimmungsrunden, Abgabefristen etc.) auf, die sie beachten müssen (vgl. Diagramm 11). • 96,9% [H_r] der Probanden gaben an, eine Entscheidungsfindung im Unternehmen ‚ohne‘ das Metakonstrukt sei nicht möglich. • Notwendigkeit des Metakonstruktes <ul style="list-style-type: none"> • 53,1% [H_r] zur Entscheidungsfindung. • 40,6% [H_r] zur Koordination der Akteure. • 28,1% [H_r] zur offiziellen Legitimation. • In 93,8% [H_r] der Fälle wurde eine durch die Organisation ‚vollkommen unvorbereitete‘ strategische Entscheidung ‚nicht‘ beobachtet.

Tabelle 16: Beobachtungen zu These E2

5.3.2 Schlussfolgerungen

Ziel dieser empirischen Untersuchung ist es, die durch die Ecological Rationality postulierte Beziehung von individualen Entscheidungsmustern und gegebener Umweltstruktur für den Spezialfall einer strategischen Entscheidung zu prüfen. Die für den Beleg einer solchen Beziehung zu beobachtenden ‚Eigenschaften der Realität‘ wurden in Abschnitt 4.5 aus der ökologischen Analyse eines strategischen Entscheidungsprozesses (vgl. Kapitel 3) abgeleitet und nach einer Operationalisierung (4.6) und Erhebung (5.1 & 5.2), anhand der gesammelten empirischen Daten diskutiert (5.3).

Die auf Grundlage der empirischen Untersuchung gewonnenen Erkenntnisse über die zu betrachtenden ‚Eigenschaften der Realität‘, werden im Folgenden dem Ablauf (vgl. 3.2.5) einer strategischen Entscheidung gegenübergestellt. Ziel ist es, durch den Vergleich von theoretischer Aussage und empirischer Beobachtung einen (vorläufigen) Beleg für die in Kapitel 3 durchgeführte ökologische Interpretation eines strategischen Entscheidungsprozesses zu erbringen. Am Ende dieser Gegenüberstellung kann eine (vorläufige) Antwort auf die hier formulierte Forschungsfrage gegeben werden.

Der hier im Fokus der Untersuchung stehende Typus einer ‚strategischen Entscheidung‘ zeichnet sich gemäß Drucker (1967) durch eine hohe Komplexität, eine Einzigartigkeit im Aufkommen, durch unvollkommene Informationen und große Unsicherheit aus. Eine solche strategische Entscheidung grenzt sich von vergleichbaren Entscheidungen insbesondere durch deren kritischen Einfluss auf den Erfolg bzw. Misserfolg der Organisation auf lange Sicht ab (vgl. Abschnitt 2.3).

Dieser Entscheidungstyp konfrontiert die involvierten Akteure im Rahmen der Entscheidungsfindung mit einer immensen zu bewältigenden Informationslast. Das in Kapitel 3 entworfene ökologische Verständnis der hiermit verbundenen Entscheidungsfindung postulierte, dass als (eine) Konsequenz dieser enormen Informations- und Aufgabenlast, sowie der Rollenvielfalt²³⁵ der entscheidungsbefugten Akteure (Geschäftsführer), eine Trennung in Entscheidungsvorbereiter und Entscheidungsträger innerhalb der betrachteten (wirtschaftlichen) Organisation erfolgt [Beobachtet im Rahmen von These S1].

Diese Trennung hätte zur Folge, dass sich der Prozess einer Entscheidungsfindung im speziellen Fall einer strategischen Entscheidung durch eine perspektivische Trennung der Wahrnehmung (Entscheidungsvorbereiter- & Entscheidungsträgerperspektive) auszeichnet. Aufgrund

²³⁵ vgl. hierzu Schreyögg/Koch (2009, 16ff.)

dieses strukturell bedingten Umstandes wäre eine strategische Entscheidung (per Postulat) nur durch die Kombination dieser beiden Perspektiven zu erreichen, wodurch eine gegenseitige Abhängigkeit der Akteure impliziert wird.

Zum Ausgleich ihrer Perspektiven und zur Bewältigung der daraus resultierenden, gegenseitigen Abhängigkeit nutzen die Akteure ein Schnittstelle, den ‚Metaprozess‘ [Beobachtet im Rahmen von These S3]. Entsprechend sind die Akteure nicht nur voneinander, sondern auch von dieser ‚Umweltstruktur‘, welche sie für diese Perspektivenausgleich nutzen, abhängig [Beobachtet im Rahmen von These E2].

Diese Umweltstruktur, der Metaprozess²³⁶, weist aufgrund der speziellen Position innerhalb des Zusammenspiels von Entscheidungsträger und Entscheidungsvorbereiter einige besondere ‚Eigenschaften‘²³⁷ auf, welche den Perspektivenausgleich im Kontext der gegebenen Umweltsituation (wirtschaftliche Großorganisation) erlauben und damit die Entscheidung ‚ermöglichen‘ [Beobachtet im Rahmen von These M1].

Die erste hierfür notwendige Eigenschaft ist die im Rahmen der ökologischen Analyse postulierte ‚Dualität‘ der Metastrukturen. Der betrachtete Metaprozess wäre demnach nicht nur eine durch die Umwelt bereitgestellte ‚Informationsstruktur‘, welche den Akteuren die zur Vorbereitung der Entscheidung notwendigen organisationalen und individualen Determinanten kommuniziert, sondern gleichzeitig eine individuelle Handlungsanleitung im Sinne eines ‚Verhaltensmusters‘. Diese Handlungsanleitung sollte den Akteuren ein individuelles Lösungsmuster anbieten, welches das Problem (die strategische Entscheidung oder die spezifische Aufgabe hierin) unter Beachtung aller organisationalen Gegebenheiten auflöst [Beobachtet im Rahmen von These M2].

Den zum Verständnis einer strategischen Entscheidungsfindung maßgeblichen Hinweis liefert allerdings die zweite hier zu betrachtende Eigenschaft eines Metaprozesses: Die Art und Weise der Entscheidungsstrukturierung durch den Metaprozess. Entscheidend ist hierbei, dass der Metaprozess nicht nur einen Einfluss durch die ‚Bereitstellung‘ von Informationen und Handlungsschemata, sondern auch durch deren ‚Nicht-Bereitstellung‘ ausübt. Die durch die Organisation zur Bewältigung der Entscheidung offerierten Lösungsansätze sind demnach nicht nur durch deren ‚Zugänglichkeit‘, sondern maßgeblich durch deren ‚Einschränkung‘ gekennzeichnet [Beobachtet im Rahmen von These M3].

Die Strukturierungsleistung des Metaprozesses erzeugt somit eine ‚artifizielle Schranke‘ für die in dieser Situation gebundene menschliche Rationalität. Diese artifizielle Schranke leitet

²³⁶ Die Existenz eines Metaprozesses konnte im Rahmen von These S2 beobachtet werden.

²³⁷ Diese Eigenschaften wurden durch die Untersuchungsthese M2, M3 und E1 (vgl. Abschnitt 4.5) formuliert und werden im Folgenden diskutiert.

sich aus dem Umstand ab, dass der mit dem Metaprozess verbundene menschliche Verstand zur Entscheidungsfindung innerhalb der betrachteten Umweltsituation nur diejenigen Informationsbausteine zur Verfügung hat, die ihm durch den Metaprozess bereitgestellt werden [Beobachtet im Rahmen von These M3]. Würde der Akteur jenseits dieser Vorgaben (Informationen und Handlungsmuster) die strategische Entscheidung vorbereiten (können), würde der Metaprozess seiner Funktion und seines Sinnes beraubt und die These M1 wäre direkt widerlegt.

Die letzte durch die ökologische Analyse postulierte, spezielle Eigenschaft des Metaprozesses ist die ‚Bindung‘ der Akteure an diese (vorgegebenen) Metastrukturen und die hiermit einhergehende Bindung der ‚individualen Lösungsmuster‘ (Heuristiken). Diese hier postulierte Bindung der ‚individualen Lösungsmuster‘ innerhalb des Verlaufs einer strategischen Entscheidungsfindung ist maßgeblich durch die beschriebene Informationsselektion (Bereitstellung & Einschränkung) zu erklären.

Gemäß den Ausführungen von Todd et al. (2000) kann eine individuelle Lösungsheuristik nur dann eingesetzt werden, wenn der Akteur die hierfür notwendigen Informationsbausteine aus der Umwelt auslesen kann (vgl. ebd., S. 376).²³⁸ Diese Umwelt ist im betrachteten Fall allerdings durch das Konstrukt des Metaprozess definiert²³⁹ und artifiziell eingeschränkt²⁴⁰, um trotz der Komplexität der organisationalen Struktur eine Entscheidung zu ermöglichen²⁴¹. Die individualen Lösungsheuristiken der Akteure können sich aufgrund der beschriebenen ‚Bindung‘ an den Metaprozess [Beobachtet im Rahmen von These E1], aber eben nur auf diese ‚eingeschränkten‘ Informationsbausteine stützen.

Folgt man nun der Argumentation der ökologischen Analyse des Abschnittes 3.2 muss erkannt werden, dass der (theoretisch) ‚rationale‘ Akteur aufgrund seiner Interaktion mit der ‚speziellen‘ Umweltsituation einer strategischen Entscheidungsfindung in seiner Rationalität bzw. der Auswahl seiner Lösungsmuster, an eben diese (eingeschränkten) Informationsbausteine gebunden ist. Der einzelne Akteur ist somit als ‚gebunden rational‘ zu konstatieren, da durch die ihm offerierten Informationen lediglich entsprechend „passende“ Lösungsmuster (Heuristiken) gefördert werden. Als Konsequenz dieser Betrachtung, kann der Akteur in dieser speziellen Situation folglich nur entsprechend ‚gebunden rationale‘ Entscheidungen treffen.

²³⁸ Für eine detaillierte Auseinandersetzung dieser speziellen Beziehung von Mensch und Umwelt im Fall einer strategischen Entscheidungsfindung, vgl. Abschnitt 3.2.1 & 3.2.2.

²³⁹ Diese Behauptung kann aufgrund der Beobachtungen der Thesen S1, S2, S3, M1 und M2 aufgestellt werden.

²⁴⁰ Beobachtet im Rahmen von These M3.

²⁴¹ Beobachtet im Rahmen von These M1.

Als *Resultat dieser Gegenüberstellung* von theoretischer Aussage und empirischer Beobachtung kann im Hinblick auf die hier formulierte Forschungsfrage festgehalten werden, dass aufgrund der gefundenen Belege für eine Bindung der Akteure und deren Lösungsverhalten an die gegebene Metastruktur der Entscheidungsfindung, der in der Forschungsfrage unterstellte Zusammenhang von Entscheidungsprozessgestaltung und den individualpsychologischen Entscheidungsmustern im Fall einer strategischen Entscheidungsfindung nicht grundsätzlich widersprochen werden kann.

Die hiermit untersuchte Geltungsbereichserweiterung der Ecological Rationality auf den Spezialfall einer strategischen Entscheidung scheint damit möglich, wodurch nachfolgende Forscher aufgefordert sind, die ökologisch gebundene Rationalität des Menschen auch im Kontext einer strategischen Entscheidungsfindung zu berücksichtigen.

Welche Implikation sich aus dieser erweiterten Betrachtungsweise für die zukünftige Forschung im Kontext der Entscheidungspsychologie oder des Strategischen Managements ergeben, wird im abschließenden Fazit (Kapitel 6) diskutiert. Auf Basis der Beobachtungen, wird zunächst noch ein kurzer Ausblick auf den in Abschnitt 3.2.5 entworfenen Entscheidungsmechanismus im Fall einer strategischen Entscheidungsfindung gegeben.

Die sich hier stellende Frage ist, welche *Schlussfolgerungen* aus den beobachteten Zusammenhängen und den Erkenntnissen der ökologischen Analyse im Hinblick auf den konkreten Entscheidungsmechanismus einer strategischen Entscheidungsfindung extrahiert werden können. Als eines der wichtigsten Ergebnisse gilt es hier zunächst festzuhalten, dass keiner der Akteure, aufgrund seiner Abhängigkeit vom Metaprozess und den anderen Akteuren, eine strategische Entscheidung vollkommen allein treffen kann [Beobachtet im Rahmen von These E2]. *Eine strategische Entscheidung entsteht somit emergent aus dem Gesamtsystem heraus.* Hierbei können zwar mehrere Akteure einen erheblichen Einfluss auf die Entscheidung nehmen (wie bspw. der Entscheidungsträger), allerdings ist keiner der Akteure dazu in der Lage eine solche Entscheidung vollkommen alleine zu treffen.

So kann der *Entscheidungsträger* am Ende des vollständig durchlaufenen Metaprozess zwar selbstständig eine der entsprechend seinen Maßgaben gefilterten Alternativen wählen, allerdings wurden diese, erst nach dem erfolgreich durchlaufen dieses Prozesses, sowie der Prüfung durch verschiedene Akteure mit unterschiedlichen organisationalen Blickwinkeln zur finalen Wahl zugelassen. Es kann daher festgehalten werden, dass die durch den Entscheidungsträger votierten Alternativen schlussendlich durch das Gesamtsystem erzeugt und ledig-

lich in Form einer Plausibilitätsprüfung durch den Entscheidungsträger bestätigt bzw. formal entschieden werden.

Die *Entscheidungsvorbereiter* hingegen haben das Ziel, die Entscheidung im Sinne des Trägers optimal bzw. gemäß deren formulierten Erwartungen vorzubereiten, da sie andernfalls mit Sanktionen oder ausbleibenden Anreizen rechnen müssten. Interessanterweise hat der Entscheidungsvorbereiter nicht nur die kommunizierten, individuellen Determinanten des Entscheidungsträgers, sondern insbesondere auch die mit der Beachtung dieser Maßstäbe verbundenen Zwänge (Informationspflichten, Weisungsketten, Kompetenzbereiche etc.) innerhalb der Organisation zu berücksichtigen. Der Entscheidungsvorbereiter versucht somit alle notwendigen Teilnehmer oder Umweltdeterminanten innerhalb des Gesamtsystems (Organisation) in der Form zu koordinieren, dass am Ende des Vorbereitungsprozesses eine für ihn sanktionsfreie Entscheidungsempfehlung ermöglicht wird.

Abschließend kann daher unterstellt werden, dass die hier beschriebene *emergente Entscheidungsfindung* im Fall einer strategischen Entscheidung erst durch die ökologisch gebundene Rationalität des Individuums ermöglicht wird. Diese ist, im Gegensatz zu der eines Laplace'schen Dämons²⁴², in ihren Verarbeitungsmöglichkeiten mit den Strukturen der Umwelt verwoben und erst aufgrund dieser Verbindung können die gebunden rationalen Akteure mit den Strukturen eines Metaprozesses interagieren und zu einer strategischen Entscheidung in der betrachteten speziellen Umwelt kommen.

Die Bindung der Akteure ist daher kein Ausdruck der Einschränkung durch das System, vielmehr der Ermöglichung einer solchen strategischen Entscheidung und damit ein funktionsnotwendiger Bestandteil des gesamten Systems. Aufgrund dessen hier die Schlussfolgerung gezogen wird, *dass eine strategische Entscheidung durch das Gesamtsystem selbst ermöglicht und erst durch das Zusammenwirken der Systemelemente getroffen wird.*

²⁴² In Anlehnung an die Untergliederung von Todd und Gigerenzer (2000, S. 729).

6 Fazit

Das abschließende Fazit dieser Arbeit wird in drei Abschnitte unterteilt. Als erstes wird in einer abschließenden Betrachtung die Forschungsleistung bewertet und weiterführende Forschungsimpulse aufgeworfen (6.1). Hierauf aufbauend werden Implikationen für den praktischen Umgang mit strategischen Entscheidungsproblemen formuliert (6.2), bevor die Arbeit mit einer abschließenden Zusammenfassung (6.3) ihr Ende findet.

6.1 Betrachtung der Forschungsleistung

Zu Beginn dieses Abschnittes werden die Ergebnisse der vorliegenden Forschungsarbeit im Kontext des momentanen wissenschaftlichen Kenntnisstandes bewertet, bevor sich kritisch mit diesen Ergebnissen auseinandergesetzt und darauf aufbauend weitere Forschungsfelder aufgezeigt werden.

Die erste *Leistung dieser Untersuchung* stellt die Geltungsbereichserweiterung der Ecological Rationality auf den Spezialfall einer strategischen Entscheidung (in komplexen wirtschaftlichen Strukturen) dar. Das hieraus resultierende Verständnis eines ökologisch-rationalen Akteurs, der an die Prozesse und Strukturen einer strategischen Entscheidungsfindung gebunden ist, ermöglicht eine neue, integrative Sicht auf die strategische Entscheidungsfindung. Dieses (integrative) Verständnis trägt dazu bei ein, dem menschlichen Verhalten entsprechendes Bild des Entscheidungsverhalten in solchen Situationen zu entwerfen und fügt der wissenschaftlichen Diskussion von komplexen Entscheidungsprozessen eine neue Perspektive hinzu. Als weitere Leistung muss die Neubewertung der (Meta-)Strukturierung einer strategischen Entscheidungsfindung hervorgehoben werden. Diese als eine Form der ‚Zwischenebene‘ anzusehende Struktur kann weder der organisationalen Umwelt, noch dem individuellen Verhalten klar zugeordnet werden. Die (Meta-)Strukturierung fungiert in dieser Position als Koordinator der Akteure, Kommunikator zwischen Entscheidungsträger und Entscheidungsvorbereiter, sowie als Entscheidungslegitimation (vgl. hierzu die Ergebnisse der These E2). Von herausragender Bedeutung ist hier insbesondere die Verbindung zu den individuellen Lösungsmustern der Akteure. Die im Rahmen der Untersuchung beobachtete ‚Adaption‘ von und ‚Identifikation‘ mit den vorgegebenen Prozessstrukturen (vgl. hierzu die Ergebnisse der These E2 oder der Interviewfrage 2), eröffnet eine hochinteressante neue Perspektive auf das Zusammenspiel von Akteur und Umwelt im Fall einer strategischen Entscheidungsfindung.

Die dritte hier anzuführende Leistung dieser Forschungsarbeit erschließt sich aus der Kritik verschiedener Forscher²⁹⁴, die auf eine ‚integrative‘ Betrachtungsweise des Akteurs in der speziellen Umweltsituation einer strategischen Entscheidungsfindung drängen. Die hier durchgeführte Übertragung der Perspektive der Ecological Rationality auf das Zusammenspiel von Entscheidungsakteur und Entscheidungsstruktur kann diesem Verständnis einen wichtigen Aspekt hinzufügen.

So stellte beispielsweise Powell et al. (2011) fest, dass “[o]ne of the key challenges in behavioral strategy research is to show how decisions fit within the larger and more complex domain of strategic problem solving in organizations” (ebd., S. 1378). Der hier beobachtete Zusammenhang von ‚individuellem Lösungsverhalten‘ und ‚organisationaler Entscheidungsstrukturierung‘ (Metaprozess) kann hier einen Erklärungsansatz bieten, welcher das umweltintegrierte und kontextspezifische Verhalten der Entscheidungsakteure begründen könnte. So würde auch dem von Powell et al. (2011) geforderten Verständnis von (Einzel-)Entscheidungen innerhalb komplexerer, bzw. strategischer Entscheidungsfindungen entsprechen.

Auch der Diskussion um das Zusammenspiel von ‚Umwelt‘ und ‚rationalem Verhalten‘ im Kontext einer strategischen Entscheidungsfindung²⁹⁵ würde, durch die hier beschriebene ökologische Bindung der menschlichen Rationalität an die gegebenen Prozessstrukturen, eine wichtige Facette hinzugefügt. „Inconsistency among the results of previous studies [...], indicates the need for further research to investigate the role of context in strategic decision rationality“ (Elbanna/Child 2007, S. 562). Aus Sicht der Strategischen Managementforschung kann demnach festgehalten werden, dass „[t]he field does not need more psychology research per se, but more integration of appropriate psychology into strategic management theory“ (Powell et al. 2011, S. 1371).

Die hier durchgeführte ökologische Betrachtung einer komplexen (strategischen) Wirtschaftsentscheidung leistet aber auch einen Beitrag zur wissenschaftlichen Diskussion der psychologisch orientierten Entscheidungsforschung. So kritisierten beispielsweise Gigerenzer und Todd (1999) sowie Sorros (2009) die bis heute von der ökonomischen Forschung definierten ‚individualen‘ Entscheidungsmodelle als in der Realität nicht anzutreffende Verhaltensweisen. Denrell, Fang und Winter (2003) merkten spiegelbildlich an, dass ökonomische Theorien

²⁹⁴ Vgl. hierzu bspw. Dean und Sharfman (1993), Pettigrew (2003), Elbanna und Child (2007), Levinthal (2011), Powell et al. (2011).

²⁹⁵ Vgl. hierzu bspw. Goll und Rasheed (1997), Hough und White (2003), Bazerman (2006), Elbanna und Child (2007), Powell et al. (2011).

zu stark auf den Gedanken von ‚Markteffizienz‘ und ‚Marktgleichgewicht‘ basieren. Die Integration moderner psychologischer Theorien in die ökonomischen Sichtweisen werden dringend gebraucht, „to break out of the equilibrium mindset that dominates so much of economic theory“ (ebd., S. 978). Die erkenntnistheoretische Kluft zwischen beide Disziplinen ist noch nicht überwunden und Brückenschläge, wie sie in dieser Forschungsarbeit durchgeführt wurden, werden weiterhin dringend benötigt.

Neben diesem grundsätzlichen Anspruch fügt die vorliegende Arbeit der psychologischen Diskussion, um das menschliche Entscheidungsverhalten in komplexen Umweltsituationen, insbesondere den Aspekt der beschriebenen ‚Zwischenebene‘ oder zusätzlichen Bezugsebene hinzu. So wird die von der Ecological Rationality postulierte Interaktion von Entscheidungsverhalten und Entscheidungsumwelt aufgrund der beobachteten Beziehung von individuellem Lösungsverhaltens zu dieser ‚Zwischenebene‘ einer Entscheidungsstrukturierung, neu beleuchtet. Der individuelle Bezug zu solchen ‚Quasi-Umweltstruktur‘ würde einen Beitrag zur Erklärung spezieller Lösungsmuster (Heuristiken) leisten, die bei einer Betrachtung der allgemeinen Umwelt als ‚ökologisch nicht-rational‘ erscheinen. Diese Perspektive würde in dem von Gigerenzer und Todd (2007) aufgeworfenen Diskurs, dass Komplexität in den Strukturen der Umwelt nicht zwangsläufig Komplexität des Entscheidungsmechanismus impliziert (vgl. ebd., S. 381), eine interessante neue Sichtweise ermöglichen.

Die Identifikation einer zusätzlichen Bezugsebene und dem hiermit verbundenen Verständnis der Akteure folgt der von Todd et al. (2000) formulierten Herausforderung an die zukünftige Forschung, eben solche ‚simplen‘ Heuristiken zu identifizieren, welche auch unter komplexen Umweltbedingungen hilfreich und adaptiv sind (vgl. ebd., S. 380). Die Berücksichtigung einer solchen ‚Zwischenebene‘ könnte im Fall anspruchsvoller Entscheidungsprozesse innerhalb komplexer Umweltsituationen, die Identifikation von solchen ‚simplen‘ Heuristiken vereinfachen und ein wichtiges Argument in der Bewertung von ‚ökologisch-rationalem Verhalten‘ liefern.

Entsprechend könnte der Kritik von Sternberg (2000) begegnet werden, der das Problem der Komplexitätsbewältigung in langwierigen und informationsreichen Entscheidungsproblemen als nach wie vor nicht gelöst kritisiert (vgl. Sternberg 2000, S. 764). Dem ‚Fast and Frugal‘ Forschungsansatz würde somit eine neue Perspektive auf komplexe Entscheidungsproblematiken eröffnet, mit der eine einfache und schlichte Erklärung eines solchen Entscheidungsverhaltens gelingen könnte.

Gemäß Gigerenzer und Todd (2007) bleibt festzuhalten, dass „[i]t is the interaction between a heuristic and its social, institutional, or physical environment that explains behavior“ (ebd., S.

167). Die hier durchgeführte ökologische Analyse einer komplexen (strategischen) Entscheidung in einer vielschichtigen (wirtschaftlichen) Umwelt gibt einen weiteren Anstoß in dem Verständnis der hierin gebundenen Akteure und deren individuellen Verhalten. Die ‚ökologische Betrachtung‘ komplexer (strategischer) Entscheidungsprozesse ermöglicht nachfolgenden Forschern eine bessere Sicht auf die Interaktionen der Akteure mit ihrer Umwelt und gestattet so ein besseres Verständnis des beobachteten Entscheidungsverhaltens.

Bei der Diskussion der hier beschriebenen Forschungsimpulse müssen allerdings auch die *Limitationen dieser Untersuchung* betrachtet werden. So sind die hier beobachteten Zusammenhänge lediglich auf das Untersuchungsfeld einer ‚strategischen Entscheidung‘ innerhalb der ‚Wirtschaft‘ begrenzt und nur für ‚Großorganisationen‘ repräsentativ. Andere Bereiche komplexer Entscheidungsfindungen werden durch die hier durchgeführte ökologische Analyse nicht angemessen widerspiegelt. Auch eine mitteleuropäische Prägung des Managements, des Entscheidungsstils, der Unternehmensstrukturierung sowie der grundsätzlichen kulturellen Umwelt sind hier zu berücksichtigen.²⁹⁶ Es kann daher nicht davon ausgegangen werden, dass eine vergleichbare Untersuchung in einer anderen Region der Welt zu vergleichbaren Ergebnissen kommen würde (vgl. hierzu Elenkov 1998).

Auch die durch die *Erhebung der Daten* bedingten Einschränkungen in der Aussagekraft und Reichweite dieser Untersuchung müssen hier kalkuliert werden. So ist aufgrund der Größe der Stichprobe (32 Experten, aus 26 verschiedenen Firmen) nur bedingt eine repräsentative Aussage möglich. Allerdings zeigen die ‚Bandbreite‘ der untersuchten Firmen (12 Branchen), sowie das deutliche Befragungsergebnis an, dass das hier fokussierte Phänomen trotz der kleinen Stichprobe in unterschiedlichen Sektoren der Wirtschaft beobachtet werden konnte. Inwiefern die hier aufgedeckten Zusammenhänge eine Allgemeingültigkeit über das gesamte Wirtschaftsleben²⁹⁷ beanspruchen können, muss im Rahmen weiterer Untersuchungen geklärt werden.

Kritisch ist in diesem Zusammenhang auch die *Validität (Gültigkeit)* der hier eruierten Zusammenhänge zu diskutieren. So belastet neben der geringen Stichprobengröße, welche die Aussagekraft der Daten in Frage stellt, insbesondere das Forschungsdesign (vgl. Abschnitt 5.1) die interne Validität der Beobachtungen. Es stellt sich die Frage, ob die richtigen ‚Merkmale und Ausprägungen‘ mit den zu beobachtenden ‚Eigenschaften der Realität‘ verknüpft

²⁹⁶ Für den Einfluss von ‚Kultur‘ auf die Formulierung von Strategien, vgl. Newman & Nollen (1996), Elenkov (1998) oder Mukherji & Hurtado (2001).

²⁹⁷ Unter den bereits gemachten Einschränkungen, einer strategischen Entscheidung innerhalb der Wirtschaft, mit dem Fokus auf Großorganisationen.

wurden und ob diese durch das Untersuchungsdesign korrekt, sprich der Realität und dem Erkenntnisinteresse dieser Arbeit entsprechend, erhoben wurden. Hierbei schränkte insbesondere das Beobachten eines Phänomens, welches erst durch die ‚soziale Interaktion‘ der involvierten Akteure entsteht (vgl. Kromrey 2007, S. 547), die Erhebungsmöglichkeiten empfindlich ein.²⁹⁸ Diese durch eine Beobachtung im Feld ausgelösten Schwierigkeiten können nur durch eine weitere Spezifizierung des Forschungsobjekts und eine systematische Präzisierung der Methodik ausgeräumt werden. Bingham und Eisenhardt (2011) merkten zu diesen Erhebungsproblemen im Feld an, dass „[m]uch heuristics research misses these advantages because it puts individuals into artificial laboratory contexts, provides stylized problems that are not strategically relevant“ (ebd., S. 1458).

Entsprechend ist auch die *Auswertung der Daten* und der hieraus abgeleiteten Aussagen im Hinblick auf deren Gültigkeit als problematisch zu bewerten. Ausschlaggebend waren hier der hohe ‚Anonymitätsanspruch‘ der Probanden und die Komplexität des Forschungsobjekts²⁹⁹. Um trotz dieser Hindernisse die Interaktion des individuellen Lösungsverhalten mit der (Meta-)Entscheidungsstruktur innerhalb der sozialen Interaktion einer strategischen Entscheidungsfindung beobachten zu können, musste ein Untersuchungs- und Auswertungsdesign³⁰⁰ gewählt werden, das diese soziale Interaktion (als Teil des Lösungsprozesses) freilegt und zum Schutz der Probanden gegenüber Kollegen, Vorgesetzten, Unternehmensvorschriften oder Konkurrenten vollkommen anonymisiert. Als Konsequenz dieser Untersuchungsumstände ist die Basis der Datenauswertung unter Verschluss zu halten und damit (wissenschaftlich-objektiv betrachtet) grundsätzlich in Frage zu stellen.

Nichtsdestotrotz eröffnen die beobachteten Zusammenhänge, sowie die hierbei gesammelten Informationen über die Erhebungssituation zukünftigen Forschern die Möglichkeit, präzisere Erhebungswerkzeuge einzusetzen um so die Reliabilität, Validität und Repräsentativität der eruierten Aussagen zu erhöhen.

Abschließend muss nun die Frage gestellt werden, welches *Potenzial für die zukünftige Forschung* aus der hier beschriebenen Forschungsleistung bzw. deren Limitationen ergeht.

- I. Ein hoch relevantes Forschungsfeld stellt die Identifikation konkreter heuristischer Handlungsmuster in der untersuchten Umweltkonstellation einer strategischen Entscheidungsfindung dar. Hier stellt sich nicht nur die Frage, welche heuristischen Lö-

²⁹⁸ Vgl. hierzu Abschnitt 5.1.

²⁹⁹ Vgl. hierzu Abschnitt 4.4.

³⁰⁰ Vgl. hierzu Abschnitt 5.1.

sungsmuster aus individueller Sicht, sondern auch aus einer prozessualen bzw. organisationalen Perspektive, in dieser speziellen Umweltkonstellation von Akteur, Entscheidungsstruktur und organisationaler bzw. allgemeiner Umwelt identifiziert werden können. Es muss auch geklärt werden, ob die verschiedenen Perspektiven (individual / organisational) gleiche oder differenzierende Lösungsmuster aufdecken und warum.

- II. In diesem Kontext ist zu klären, ob es sich hierbei um einfache ‚fast and frugal‘ Heuristiken handelt oder um komplexe, ökonomische Werkzeuge, Mechanismen oder Routinen. Interessant wäre in diesem letzten Fall die Frage, ob komplexe Problemlösungsroutinen lediglich eine Kombination von simplen (möglicherweise ‚fast and frugal‘) Heuristiken sind oder spezielle (komplexe) Lösungsverfahren darstellen, die der besonderen Umweltsituation geschuldet sind. In beiden Fällen wäre allerdings zu klären, ob die beobachteten Lösungsmuster bzw. deren Einsatz mit dem Gedanken der „Adaptive Toolbox“ (Todd/Gigerenzer 2000, S. 739) vereinbar sind. Es stellt sich auch die Frage, wie solche Lösungsmuster von den Akteuren in dieser speziellen Umweltsituation ausgewählt werden bzw. anhand welcher Kriterien, Informationen etc. der Einsatz erfolgt (vgl. Todd/Gigerenzer 2000, S. 770).
- III. Ein weiteres Forschungsfeld resultiert aus der von Todd und Gigerenzer (2000) bereits im Kontext der ‚fast and frugal Heuristics‘ aufgeworfenen Frage, nach der Entwicklung solcher Handlungsmuster (vgl. ebd., S. 768ff.). Bei der Übertragung der Ecological Rationality auf den Ablauf einer strategischen Entscheidungsfindung stellt sich somit nicht nur die Frage, wie ein solches organisationales Handlungsmuster entsteht (vgl. hierzu Abschnitt 3.2.3), sondern auch wie sich in dieser Umweltsituation individuelle Lösungsmuster entwickeln oder sich an diese spezielle Umwelt anpassen.
- IV. Hierbei stellt sich auch die Frage, an welche ‚Punkte‘ (Muster, Strukturen, Hinweise, Informationen, etc.) auf individueller und organisationaler Seite sich die Lösungsmuster (Heuristiken) ‚ankoppeln‘ bzw. ihr Lösungsverfahren orientieren. Welche treibenden Kräfte können für eine solche ‚Kopplung‘ im Kontext der Beziehung von Akteur und Entscheidungsstruktur identifiziert werden und wie stark ist der (in dieser Arbeit beobachtete) individuelle Bezug zu den gegebenen (Meta-)Entscheidungsstrukturen? Hierbei ist insbesondere zu klären, welche ‚Kräfte‘³⁰¹ in dieser ökologischen Beziehung zu der beobachteten Bindung führen.
- V. Um den hier beschriebenen ‚Bezug‘ des Akteurs zur Metastruktur der Entscheidungsfindung zu verstehen, ist im Rahmen weiterer Forschung auch zu klären, wie eine sol-

³⁰¹ Z.B. organisational-induzierte Anreiz- und Sanktionsmechanismen.

che ‚Beeinflussung‘ von den Akteuren selbst wahrgenommen wird. Ist den Akteuren diese Beeinflussung bewusst, akzeptieren oder tolerieren sie diese z.B. aufgrund von Anreizmechanismen oder ist sie von den Akteuren sogar erwünscht? Die individuelle Wahrnehmung der Metastruktur, sowie deren Funktion für den einzelnen Akteur stellt insbesondere bei dem Verständnis der hier fokussierten Interaktion mit einer ‚Quasi-Umweltstruktur‘ einen elementaren Hinweis dar.

- VI. Interessant ist im Kontext der durchgeführten Untersuchung auch der Vergleich zwischen psychologischen Studien des Entscheidungsverhaltens und Studien des Strategischen Managements zu diesem Thema. Während erstere nach generellen, verallgemeinerbaren Heuristiken suchen, finden Arbeiten des Strategischen Managements überwiegend individuelle, firmenspezifische Entscheidungsheuristiken (vgl. Bingham/Eisenhardt 2011, S. 1439). Diese Untersuchung von Bingham und Eisenhardt (2011) zeigt einen erheblichen Forschungsbedarf im Feld des Strategischen Managements auf, wobei die vorliegende Betrachtung einer Geltungsbereichserweiterung der Ecological Rationality auf strategische Entscheidungsprozesse nur einen ersten Schritt darstellen kann.
- VII. Die vorliegende Forschungsarbeit zeigt auch auf der methodischen Seite Potenziale für weitere Untersuchungen auf. So stellen sich die Fragen: Bleiben bei einer Vergrößerung der Stichprobe die hier beobachteten Ergebnisse valide? Können bessere Benchmarks, Indikatoren, Merkmale und Ausprägungen für die hier beobachtete ökologische Beziehung identifiziert werden? Ist der (hier gesetzte) enge Fokus auf Experten mit einer direkten Verbindung zum strategischen Entscheidungsprozess für die Beobachtung der postulierten Beziehung zwingend nötig und können noch andere Erhebungswerkzeuge in der betrachteten Erhebungssituation zuverlässige und valide Ergebnisse liefern?
- VIII. Als letzte hier zu betrachtende Perspektive muss nach thematisch übergreifenden Forschungspotenzialen gesucht werden, die sich aus der hier untersuchten Geltungsbereichserweiterung auf den Kontext einer strategischen Entscheidung ergeben. So stellt sich beispielsweise die Frage, wie man ‚Verantwortung‘ für eine Entscheidung in einem solchen ökologischen Bezug definieren möchte, insbesondere vor dem Hintergrund, dass Entscheidungsträger und Entscheidungsvorbereiter nur noch einen mittelbaren Einfluss auf die Entscheidung ausüben und deren Ethik einem Kalkül organisationaler Strukturen unterworfen ist. Welche Rolle spielt in diesem Abhängigkeitsgefü-

ge ‚Vertrauen‘ und welchen Einfluss haben ‚persönliche Beziehungen‘ auf die beschriebene ökologische Bindung zur gegebenen Prozessstruktur?

Die aufgeworfenen Fragestellungen verdeutlichen im Ansatz, das von Powell et al. (2011) benannte Defizit, dass „Strategy research has not produced enough empirical research on complex judgments and does not have a unified view of complex problem solving in organizations“ (ebd., S. 1378). Hier wird der von Dean und Sharfman (1993), Denrell, Fang und Winter (2003), Pettigrew (2003), Elbanna und Child (2007) oder Levinthal (2011) formulierte Anspruch nach einer psychologischen Fundierung der strategischen Sicht- und Verständnisweisen deutlich. Das sich aufzeigende Forschungspotenzial bietet vielfältige Ansatzpunkte für weitere interdisziplinäre Forschung und für einen nachhaltigen Erkenntnisgewinn aller Beteiligten.

Abschließend muss anerkannt werden, dass eine strategische Entscheidung im Sinne einer deterministisch-optimalen Entscheidung, ein zu lange gehegter Traum, einer zu rationalistisch geprägten Wirtschaftswissenschaft war. Ein solcher Entscheidungsprozess lässt sich auf Basis eines ökologischen Verständnisses der menschlichen Rationalität, einem wesentlich einfacheren und heuristischeren Lösungsverhalten zuordnen, als dies von ökonomischen Lehrbüchern der Vergangenheit deklariert wurde.

6.2. Implikationen für die Praxis

Auf Basis der hier untersuchten ökologischen Beziehung von individuellem Lösungsverhalten und (Meta-)Entscheidungsstruktur einer strategischen Entscheidungsfindung lassen sich auch wichtige Implikationen für die Praxis strategischen Entscheidens ableiten. Aufgrund der hier dargelegten Trennung von Entscheidungsvorbereitung und Entscheidungsfindung werden diese allerdings separiert betrachtet.

Innerhalb der *Entscheidungsvorbereitung* ist der Metaprozess als einer der dominierenden Faktoren zu identifizieren, entsprechend stellt sich die Frage inwiefern dieser oder die Beziehung der Akteure zu diesem, im Sinne einer ‚besseren‘ Entscheidungsfindung beeinflusst werden könnten.

Die vorliegende Arbeit beobachtete (vgl. Abschnitt 5.2), dass der Metaprozess einzelne Lösungsmuster (Heuristiken) durch Informationsbereitstellung fördert und andere durch eine Nicht-Bereitstellung von (für dieses Lösungsmuster) benötigten Informationen behindert. Entsprechend leitet sich aus einer prozessplanenden Perspektive die Frage ab, welche heuristischen Muster durch den (Meta-)Prozess gefördert und welche durch die Prozessumwelt sanktioniert werden sollten, um die Entscheidungsfindung zu ‚verbessern‘. Hierdurch könnten beispielsweise analytische Lösungsverfahren gefördert oder ein intuitives, kreatives Vorgehen behindert werden.

In diesem Kontext könnte geprüft werden, ob die organisationale Umwelt grundsätzlich eine eher analytische Herangehensweise an Problemstellungen verlangt (bspw. öffentlicher Sektor, Gesetzgebung etc.), wohingegen in künstlerischen Sektoren (bspw. Presse, Werbung, Marketing) ein kreatives, innovatives Vorgehen von der Umwelt (z.B. den Stakeholder) erwartet wird. Entsprechend würde durch die Implementation einfachster Richtlinien oder Anreizmechanismen in die Prozessstrukturen eine „gezielte“ Beeinflussung der anwendbaren Lösungsverfahren denkbar. So können zum Beispiel Sanktionen bei „nicht rechtlich geprüften“ Vorschlägen verhängt oder Preise für die kreativste Lösung (jenseits bspw. möglicher gesetzlicher Vorgaben) vergeben werden. Diesen Gedanken weiterverfolgt, kann der Metaprozess eine stärkere Koordination mit der Rechtsabteilung oder aber dem Kreativmanagement verlangen. Es können entsprechende Entscheidungsvorlagen formuliert oder Abstimmungsschleifen vorgegeben werden, um die Lösungsmuster der Akteure zu beeinflussen.

Aber auch die ‚Wahrnehmung‘ des (Meta-)Prozesses von den beteiligten Akteuren kann als Steuerungsgröße genutzt werden. So kann lediglich durch die ‚Verbindlichkeit‘ einer Vorgabe

(bspw. „das ist alles flexibel“ oder „das muss exakt so vorbereitet werden“) die Bindung der Akteure an die Vorgaben gezielt gestärkt oder geschwächt werden.

Eine andere interessante Möglichkeit diskutieren Bingham und Eisenhardt (2011) mit dem ‚Portfolio of Heuristics‘. Ziel ist es hier die verschiedenen Lösungswege (Heuristiken) im Unternehmen zu kodifizieren und durch ein Medium (bspw. Intranet, Handbücher, etc.) allen Organisationsmitgliedern zugänglich zu machen (vgl. ebd., S. 1448ff.). Dieses Prinzip lässt sich auch im Kontext der (hier beobachteten) Beziehung von individuellem Lösungsmuster und Entscheidungsstrukturierung anwenden.

So könnte ein entsprechendes ‚Portfolio of Heuristics‘ kontinuierlich angelegt bzw. erweitert werden, um in einer (z.B. jährlichen) Routine die Prozessverantwortlichen darüber entscheiden zu lassen, ob spezifische Lösungsmuster erlaubt, verboten, erweitert oder eingeschränkt werden. Auch scheint es möglich besondere Lösungsmuster temporär dem Portfolio hinzuzufügen oder andere in deren Priorität herab- oder heraufzusetzen. Dieses Portfolio könnte den Entscheidungsvorbereitern in Kombination mit einem Metaprozess zur Verfügung gestellt werden, um deren Lösungsverhalten „zu verbessern“.

Bei dem Einsatz eines solchen ‚Werkzeuges‘ muss allerdings beachtet werden, dass ein funktionsfähiges Wissensmanagement, sowie ein oder mehrere Prozessverantwortliche, welche zur Anpassung der Lösungsmuster bzw. des Metaprozesses legitimiert sind, benötigt werden. Es bleibt auch fraglich inwiefern die involvierten Akteure auf eine Veränderung des Portfolios eingehen würden.

Eine weitere Möglichkeit, die hier beobachtete Verbindung von individuellem Lösungsmuster und Entscheidungsstrukturierung im Sinne einer „Verbesserung“ der Entscheidungsvorbereitung zu beeinflussen, ist die Kommunikation dieser ökologischen Beziehung an die betreffenden Akteure. Hierdurch wird eine aktive Auseinandersetzung mit den Strukturen der Umwelt eingeleitet und bis dahin un- oder teilbewusste Muster aktiv zur Disposition gestellt. So können die Akteure ihr eigenes Handeln reflektieren und gegebenenfalls Verbesserungen vornehmen bzw. Fehler ausräumen. Allerdings muss hier auch bedacht werden, dass eine ‚bewusste‘ Auseinandersetzung auch zu einer Ablehnung der vorgegebenen Strukturen oder einer aktiven Gegenwehr führen kann.

In Kombination mit einem ‚Portfolio of Heuristics‘ könnte diese ‚bewusste Reflektion‘ des eigenen Entscheidungsverhaltens auch zu einer aktiven Nutzung dieser ‚Bindung‘ führen,

indem sich die Akteure aus dem ‚Portfolio‘ selbstständig die passenden Heuristiken herausuchen.

Eine andere (eher unbewusste) Variante einer solchen Beeinflussung ist das von Klein und Kahneman (2010) entworfene Konzept der „premortem technique“ (ebd., S. 64). Hier werden die Akteure einer Entscheidungsfindung vor Beginn der Vorbereitungsphase zusammengerufen und gedanklich an das Ende der Entscheidungsfindung versetzt. Nun wird fiktiv der Fall durchgespielt, bei dem Probleme zum ‚Scheitern‘ der Entscheidung geführt haben.

Durch diese Verschiebung der Problemwahrnehmung an den Anfang des Prozesses reagieren die Akteure auf die sich im Verlauf der Vorbereitung stellenden Umweltgegebenheiten reflektierter. Sie entwickeln beispielsweise ex ante für kritische Punkte der Entscheidungsvorbereitung neue Lösungsverfahren (Heuristiken), die ohne ein ‚premortem‘ erst bei einem ‚Scheitern‘ (ex post) reflektiert würden.

Mithilfe dieser Technik lässt sich die Wahrnehmung der entscheidungsvorbereitenden Akteure auf die prozessuale und organisationale Umwelt fokussieren, ohne eine grundsätzliche Verunsicherung der Akteure zu riskieren. So könnten zum Beispiel durch den Metaprozess (fälschlicherweise) geförderte Lösungsansätze frühzeitig erkannt und korrigiert werden.

Die hier untersuchte ökologische Beziehung von individuellem, heuristischem Lösungsverhalten und der Entscheidungsstrukturierung kann aber auch der *Entscheidungsfindung* wichtige Impulse geben. Grundsätzlich sollte hier festgehalten werden, dass im Rahmen der wissenschaftlichen Diskussion von Entscheidungsverhalten, eine Vielzahl von Werkzeugen und Hilfsmitteln entwickelt wurden, die hier nicht einzeln aufgeführt werden.³⁰² An dieser Stelle soll sich stattdessen auf Implikationen aus der hier beobachteten ökologischen Beziehung konzentriert werden.

Eine erste Möglichkeit aus Sicht des Entscheidungsträgers die Entscheidungsfindung zu „verbessern“ ist „unabhängige Teams“, die nichts voneinander wissen mit der Vorbereitung einer strategischen Entscheidung zu beauftragen. Die Entscheidungsträger könnten so zwei vollkommen separat voneinander erarbeitete Lösungsvorschläge miteinander vergleichen und Einflüsse aufgrund einer unterschiedlichen Umweltwahrnehmung extrapolieren. Es ist natürlich fraglich, ob eine solche Unabhängigkeit von Entscheidungsvorbereitungen bei einer strategisch bedeutenden Fragestellung überhaupt möglich ist. Trotz dessen würden diese ‚unabhängigen‘ Lösungsvorschläge eine Reflektion der Beeinflussung durch den Entscheidungs-

³⁰² Vgl. für eine Übersicht Jungermann et al. (2005, S. 404f.).

prozess bzw. die gemachten Vorgaben ermöglichen und die Entscheidungsfindung in der Summe objektivieren.

Eine zweite Konsequenz der untersuchten ökologischen Beziehung ergibt sich aus der beschriebenen ‚emergenten‘ Entscheidungsfindung und der damit verbundenen ‚fehlenden‘ Entscheidungssouveränität der Akteure (vgl. hierzu Abschnitt 3.2.5). So haben die juristisch verantwortlichen Entscheidungsträger zwar formal die Entscheidungsgewalt (vgl. §76 ff. AktG), allerdings können sie lediglich eine der auf Grundlage des Metaprozesses vorbereiteten Alternativen auswählen. Die Entscheidung hängt daher maßgeblich von dieser Vorbereitung ab.

Die Entscheidungsträger haben durch die Vorgabe von Eckpunkten oder Zielen zwar großen Einfluss auf die Art und Weise der Entscheidungsvorbereitung, allerdings spielen auch spezielle Akteure wie ein ‚Prozessplaner‘ und seine Möglichkeit der Metastrukturanpassung eine wichtige Rolle. Aufgrund dieser (empfindlichen) Einflussmöglichkeit auf die schlussendliche Entscheidung sollte eine entsprechende Prozessverantwortung nur sehr bedacht an Mitarbeiter übertragen werden. In diesem Zusammenhang ist es eventuell auch erforderlich, spezielle von der Entscheidung selbst losgelöste Anreiz- und Sanktionsmechanismen zu definieren.

Eine weitere Implikation ergeht aus der Abhängigkeitsposition des Entscheidungsträgers. So ist er auf der einen Seite aufgrund seiner Aufgabenvielfalt nicht dazu in der Lage die Entscheidung selbst auszuarbeiten, auf der anderen Seite haftet er persönlich gegenüber den Eigentümern oder dem Gesetzgeber für Fehlentscheidungen. Entsprechend wäre es gemäß der hier betrachteten Verbindung der Akteure mit dem Metaprozess nur logisch zu empfehlen, möglichst viele Kontroll- und Korrekturmechanismen in die Prozessstruktur zu implementieren. Allerdings führt diese zunehmende Einschränkung der Akteure auch zu einer höheren Bindung der individuellen Lösungsmuster und damit zu einer entsprechend eingeschränkten Entscheidung. Darüber hinaus würde der Prozess wahrscheinlich stark verlangsamt und unnötig verkompliziert, was zu einer potenziellen Ablehnung durch die Akteure führen könnte.

Für dieses Problem bieten sich drei Lösungsansätze. So kann zum einen der Entscheidungsträger von der juristischen Haftung weitestgehend befreit werden³⁰³, wodurch eine offenere und flexiblere Entscheidungsfindung ermöglicht würde. Eine solche Absicherung verringert natürlich nicht die Gefahr einer Fehlentscheidung, sondern nimmt den Entscheidungsträgern lediglich einen Teil der persönlichen Bedenken und ermöglicht so (unter Umständen) eine weniger restringierte und damit ökologisch ‚ungebundene‘ Entscheidungsfindung.

³⁰³ z.B. Spezialversicherungen für das Management

Eine andere Lösungsmöglichkeit stellt das ‚Vertrauen‘ der Entscheidungsträger in die Leistung der Entscheidungsvorbereiter dar. Sollte dieses Vertrauen fehlen, ist die kontrollierende Einschränkung der Entscheidungsvorbereiter mithilfe des Metakonstrukts die logische Konsequenz. Andernfalls gilt es lediglich, die wichtigsten Eckpunkte zu kommunizieren und den ‚Rest‘ den Entscheidungsvorbereitern und deren Kompetenz anzuvertrauen.³⁰⁴

Eine interessante dritte Variante wäre die ‚Entkopplung‘ der Vorbereiter von Vorgaben der Entscheidungsträger, indem erstere zu einem beispielsweise ‚ethisch einwandfreien‘ Verhalten animiert werden. Die emotionale Last einer fragwürdigen Entscheidung würde so auf die vorbereitenden Akteure übertragen, die alle notwendigen Fakten zur Prüfung eventuell kritischer Punkte einsehen bzw. erarbeiten können. Für ein solches Vorgehen ist allerdings wieder ein entsprechendes ‚Vertrauen‘ der Entscheidungsträger Voraussetzung. Fraglich ist auch, inwiefern ein solches Entscheidungsverhalten bei hoch-kritischen (strategischen) Entscheidungen (Bsp. Massenentlassungen, Standortschließungen, etc.) überhaupt möglich ist. Auch ist mit einer solchen Maßnahme der Entscheidungsträger nicht aus seiner juristischen Haftung befreit.

Am Ende dieser Diskussion bleibt festzuhalten, dass die Beeinflussung individueller Denk- und Verhaltensmuster auf Grundlage organisationaler Manipulationen schwierig scheint. Prozessmuster können durch das Management zwar gut verändert werden und stellen aufgrund der hier aufgezeigten Beziehung zur individuellen Ebene einer Entscheidungsfindung eine interessante Einflussmöglichkeit der Beeinflussung dar. Es kann allerdings nicht prognostiziert werden, ob eine Beeinflussung im Sinne einer nachhaltigen „Verbesserung“ der Entscheidungsfindung möglich ist. Trotz dessen bleibt es bei der Einschätzung Gigerenzers (2006): „I conjecture that changing environments can in fact be easier than changing minds“ (ebd., S. 127).

³⁰⁴ Gängige Werkzeuge wären hier vertrauensbildende Maßnahmen, Team Building oder fachliche Fortbildungen um Vertrauen herzustellen.

6.3 Zusammenfassung

Diese Forschungsarbeit verfolgte das Ziel, den Geltungsbereich der Ecological Rationality als psychologische Grundlage menschlichen Entscheidungsverhaltens auf den ökonomischen Spezialfall einer strategischen Entscheidung zu erweitern. Die hierdurch ermöglichte ökologisch-rationale Perspektive auf einen strategischen Entscheidungsprozess stellt das zentrale Forschungsinteresse dieser Arbeit dar.

Im Fokus der Untersuchung stand das Phänomen der ‚Beeinflussung individual-psychologischer Lösungsmuster, durch die ökologische Beziehung des Menschen mit seiner Umwelt‘. Diese Wechselwirkung von Umweltstruktur und individueller Rationalität im Kontext einer strategischen Entscheidungsfindung konnte als Einfluss auf die Entscheidungsfindung bereits identifiziert werden,³⁰⁵ allerdings blieb sie bis heute weitgehend unbeachtet. Pettigrew (2003), sowie Elbanna und Child (2007) erkannten dieses Defizit und stellten fest, dass „[i]nconsistency among the results of previous studies [...], indicates the need for further research to investigate the role of context in strategic decision rationality“ (Elbanna/Child 2007, S. 562).

Die vorliegende Forschungsarbeit verfolgte demnach das Ziel, das in der Literatur vieldiskutierte individuelle Entscheidungsverhalten³⁰⁶ basierend auf dem Gedankenkonstrukt der Ecological Rationality, mit dem Prozess der strategischen Entscheidungsfindung (in komplexen organisationalen Strukturen)³⁰⁷ ins Verhältnis zu setzen, um so ein integratives und dem menschlichen Verhalten entsprechendes Bild des Entscheidungsverhaltens in strategischen Entscheidungssituationen und deren Umweltbedingungen zu erzeugen.

Um diese ökologische Beziehung von individuellem Lösungsverhalten und Entscheidungsstrukturierung im Fall einer strategischen Entscheidung zu eruieren, wurden nach einer theoretischen Übertragung der Aussagen der Ecological Rationality auf die Mechanismen und Strukturen einer strategischen Entscheidungsfindung (vgl. Kapitel 3), *zwei empirische Erhebungen* durchgeführt.

Die erste Erhebung, eine deskriptive Einzelfallstudie (vgl. Schnell et al. 2008, S. 249 ff.; Kromrey 2007, S. 534 f.), hatte das Ziel, die beschriebenen Modellzusammenhänge (vgl. Kapitel 3) untersuchungsvorbereitend zu eruieren und diente primär der Konkretisierung des

³⁰⁵ vgl. hierzu bspw. Hambrick & Mason (1984); Langley (1990); Dean & Sharfman (1993).

³⁰⁶ vgl. bspw. Kahneman et al. 1982; Klein 1993; Gigerenzer & Goldstein 1996; Kahneman & Tversky 1996; Gigerenzer et al. 1999; Lipshitz et al. 2001; Jungermann et al. 2005; Gigerenzer & Gaissmaier 2011.

³⁰⁷ vgl. bspw. Mintzberg et al. 1976; Eisenhardt & Zbaracki 1992; Gore et al. 1993; Rajagopalan et al. 1998; Flood et al. 2000; Huff & Jenkins 2002; Hodgkinson & Sparrow 2002; Elbanna 2006; Woiceshyn 2009.

weiteren Vorgehens (vgl. Kromrey 2007, S. 107 ff.).³⁰⁸ Diese Studie wurde als qualitative Untersuchung durchgeführt, um dem Anspruch einer möglichst breiten Analyse des Untersuchungsfeldes und seiner komplexen Zusammenhängen zu entsprechen (vgl. ebd., S. 108; sowie Mayring 2002, S. 19ff. und Wrona 2005, S. 4f.).

Aufbauend auf diesem Verständnis erfolgte eine Ableitung beobachtbarer Merkmale und deren Ausprägungen (vgl. Abschnitt 4.5 & 4.6). Im Fokus stand die Forschungsfrage: Übt die Entscheidungsprozessgestaltung (Metaprozess) einer strategischen Entscheidungsfindung einen Einfluss auf die individualpsychologischen Entscheidungsmuster der beteiligten Akteure aus?

Als Forschungsobjekt wurde auf Grundlage der gewonnenen Erkenntnisse die ‚Wechselwirkung der prozessualen Entscheidungsfindung (Metaprozess) und der hieran beteiligten Akteure‘ definiert. Als Untersuchungsgegenstand ist nicht der Entscheidungsträger (gemäß §76 ff. AktG, der Vorstand), sondern vielmehr die von ihm eingesetzten Entscheidungsvorbereiter und die hiermit verwobenen Entscheidungsprozessstrukturen zu identifizieren.³⁰⁹ In der zweiten empirischen Erhebung wurden daher 32 Manager³¹⁰, aus 26 verschiedenen Firmen³¹¹, in 12 Branchen befragt, die mit der strategischen Definition der Konzerngesellschaft oder deren Töchterunternehmen beauftragt waren.

Die im Rahmen der zweiten empirischen Erhebung zu beobachtenden, von der ökologischen Analyse postulierten Wechselwirkungen (vgl. Kapitel 3) wurden auf konkrete ‚Eigenschaften der Realität‘ reduziert. Diese wurden in Thesen formuliert und auf Grundlage der in den Einzelfallstudien eruierten Merkmale und Ausprägungen operationalisiert. Die so in Interviewfragen eingefassten Merkmale³¹² wurden mittels Experteninterviews (vgl. Gläser/Laudel 2004, S. 39) geprüft. Die hierbei erhobenen Rohdaten wurden mithilfe einer qualitativen Inhaltsanalyse (vgl. ebd., S. 43f.) auf die definierten Merkmale hin evaluiert und mittels einer Codierung statistisch ausgewertet und visualisiert (vgl. hierzu Abschnitt 5.2).

Die anschließende Gegenüberstellung von theoretischen Aussagen und empirischen Beobachtungen legte dar, dass alle für eine Geltungsbereichserweiterung notwendigen (postulierten)

³⁰⁸ In dieser deskriptiven Einzelfallstudie wurde über einen Zeitraum von 12 Monaten (6 Monate betriebsintern und 6 Monate betriebsextern) Mitarbeiter einer deutschen Aktiengesellschaft, mit mehr als zwanzigtausend Beschäftigten und einem Betriebsergebnis von mehr als 1,4 Mrd. Euro, bei der Ausarbeitung von drei strategischen Entscheidungen beobachtet.

³⁰⁹ Für eine detaillierte Beschreibung und Herleitung des Forschungsobjekts und Untersuchungsgegenstandes siehe Abschnitt 4.4.

³¹⁰ 78% der Probanden hatten eine leitende Funktion inne.

³¹¹ 82,6% der Firmen produzierten einen Jahresumsatz von mehr als 1 Mrd. Euro und beschäftigten mehr als 10.000 Mitarbeiter.

³¹² Die bei der Umwandlung der Merkmale in konkrete Fragestellungen berücksichtigten methodischen Richtlinien können in Abschnitt 5.1.3 nachgelesen werden.

Eigenschaften der Realität beobachtet wurden (vgl. hierzu Abschnitt 5.3). Aufgrund dieser Belege für eine Bindung der Akteure und deren Lösungsverhalten an die gegebene (Meta-)Struktur der Entscheidungsfindung konnte der unterstellten Beeinflussung der individualpsychologischen Entscheidungsmuster durch die Entscheidungsprozessgestaltung im Fall einer strategischen Entscheidungsfindung nicht grundsätzlich widersprochen werden.

Die untersuchte Geltungsbereichserweiterung der Ecological Rationality auf den Spezialfall einer strategischen Entscheidung scheint damit prinzipiell möglich. Nachfolgende Forscher beider Disziplinen sind aufgefordert, die durch die Ecological Rationality postulierte ‚ökologisch gebundene‘ Rationalität des Menschen im Kontext einer komplexen bzw. strategischen Entscheidungsfindung zu berücksichtigen und näher zu untersuchen.

Als *Fazit* kann auf Grundlage dieser Arbeit gefolgert werden, dass eine ‚strategische Entscheidung‘ entgegen der deterministischen bzw. rationalistischen Sichtweisen der Strategischen Managementforschung (vgl. hierzu Abschnitt 2.3.1), keine hochkomplexe Entscheidungsform ist, welche die Akteure an den Rand ihrer individualen Verarbeitungsmöglichkeiten drängt. Vielmehr muss eine solche Entscheidung als das Resultat der Interaktion von kontextgebundenen und auf dieser Grundlage heuristisch-rational, agierenden Akteuren begriffen werden, wodurch ein vollkommen neuer Anspruch an solche strategischen Entscheidungsfindungen und deren Ergebnisse gestellt werden müsste.

Die vorliegende Forschungsarbeit ermöglicht durch die Anwendung der Ecological Rationality als Verständnisgrundlage einer solchen Entscheidungsfindung eine neue und dringend benötigte, kontextsensitive Sichtweise des Prozesses einer strategischen Entscheidungsfindung. Bereits Rajagopalan et al. (1993), Papadakis et al. (1998), Pettigrew (2003), Hough und White (2003), Elbanna (2006) oder Elbanna und Child (2007) deklarierten, dass erst durch das Verständnis der Funktionsweise des Gesamtsystems, bestehend aus Entscheidungsvorbereiter, Entscheidungsträger, Metaprozess und deren gegenseitige Verwundenheit, Abhängigkeit und Bedingtheit, das strategische Problem in seiner vorliegenden Gestalt verstanden werden könne. Die hier untersuchte Geltungsbereichserweiterung der Ecological Rationality auf den Fall einer strategischen Entscheidungsfindung ermöglicht eine solche, integrative Sicht all dieser Komponenten und damit auch ein besseres Verständnis, warum wir in strategischen Entscheidungssituationen wie ‚Sterbliche‘ und nicht wie ‚Götter‘ handeln.

7 Literaturverzeichnis

- AAPOR [American Association for Public Opinion Research] (1997): Best Practices for Survey and Public Opinion Research. http://www.aapor.org/Best_Practices1.htm (10.09.2011).
- Abrahamson, E. (1991): Managerial fads and fashion: the diffusion and rejection of innovations. In: Academy of Management Review; Vol. 16, No. 3, S. 586-612.
- AktG (2009): Aktiengesetz vom 6. September 1965 (BGBl. I S. 1089); Letzte Änderung 31.07.2009; Bundesministerium der Justiz.
- Alemann, H. (1977): Der Forschungsprozess. Stuttgart.
- Alvesson, M./Sköldbberg, K. (2009): Reflexive Methodology. New Vistas for Qualitative Research. 2. Aufl., London.
- Anderson, J.R. (2007): Kognitive Psychologie. Berlin, Heidelberg.
- Ansoff, H.I. (1965): Corporate strategy. New York.
- Ansoff, H.I. (1969): Business Strategy. Harmondsworth.
- Argote, L./Greve, H.R. (2007): A Behavioral Theory of the Firm - 40 years and counting: introduction and impact. In: Organization Science; Vol. 18, No. 3, S. 337-349.
- Ashby, F.G./Maddox, W.T. (1992): Complex decision rules in categorization: Contrasting novice and experienced performance. In: Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance; Vol. 18, No. 1, S. 50-71.
- Atteslander, P. (2008): Methoden der empirischen Sozialforschung. 12. Aufl., Berlin.
- Baron, J. (2008): Thinking and Deciding. 4. Aufl., Cambridge.
- Bazerman, M.H. (2002): Judgment in Managerial Decision Making. 5. Aufl., Boston.
- Bazerman, M.H. (2006): Judgment in Managerial Decision Making. 6. Aufl., Boston.
- Bazerman, M.H./Malhotra, D. (2006): It's Not Intuitive: Strategies for Negotiating More Rationally. In: Negotiation; Vol. 4, No. 5, S. 3-5.

- Beach, L.R. (1993): Image Theory: Personal and Organizational Decisions. In: Klein, G.A./Orasanu, J./Calderwood, R./Zsombok, C.E. (Hrsg.): Decision making in action: Models and Methods. New Jersey; S. 148-157.
- Bell, D.E. (1985): Disappointment in decision making under uncertainty. In: Operations Research; Vol. 33, No. 1, S. 1-27.
- Berger, H. (1985): Untersuchungsmethode und soziale Wirklichkeit. 3. Aufl., Königstein.
- Berger, P.L./Luckmann, T. (1980): Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Frankfurt am Main.
- Bingham, C.B./Eisenhardt, K.M. (2011): Rational Heuristics: The 'Simple Rules' that Strategists learn from Process Experience. In: Strategic Management Journal; Vol. 32, No. 13, S. 1437-1464.
- Bortz, J./Döring, N. (1995): Forschungsmethoden und Evaluation für Sozialwissenschaftler. 2. Aufl., Berlin.
- Bourgeois, L.J./Eisenhardt, K.M. (1988): Strategic decision processes in high velocity environments: four cases in the microcomputer industry. In: Management Science; Vol. 34, No. 7, S. 816-835.
- Bower, J.L. (1970): Managing the Resource Allocation Process. Boston.
- Bridge, J. (1989): Managerial Decisions with the microcomputer. Oxford.
- Bromiley, P. (2005): The Behavioral Foundations of Strategic Management. Malden.
- Brunswik, E. (1952): The conceptual framework of psychology. In: International encyclopedia of unified science; Vol. 1, No. 10, S. 656-760.
- Brunswik, E. (1955): Representative design and probabilistic theory. In: Psychological Review, Vol. 62, No. 3, S. 193-217.
- Brunswik, E. (1943): Organismic achievement and environmental probability. In: Psychological Review; Vol. 50, No. 3, S. 255-272.
- Cicourel, A.V. (1974): Methode und Messung in der Soziologie. Frankfurt am Main.

- Connolly, T. (1988): Hedge-clipping, tree-feeling, and management of ambiguity. In: McCaskey, M.B./Pondy, L.R./ Thomas, H. (Hrsg.): *Managing the challenge of ambiguity and change*. New York; S. 37-50.
- Cooper, R. (2000): Simple heuristics could make us smart; but which heuristics do we apply when? In: *Behavioral and Brain Sciences*; Vol. 23, No. 5, S. 746-747.
- Cohen, M.D./March, J.G./Olsen, J.P. (1972): A garbage can model of organizational choice. In: *Administrative Science Quarterly*; Vol. 17, No. 1, S. 1-25.
- Cyert, R.M./March, J.G. (1963): *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs.
- Dawes, R.M./Corrigan B. (1974): Linear models in decision making. In: *Psychological Bulletin*; Vol. 81, No. 2, S. 95-106.
- Dean, J.W./Sharfman, M.P. (1993): Procedural rationality in the strategic decision making process. In: *Journal of Management Studies*; Vol. 30, No. 3, S. 587-610.
- Dean, J.W./Sharfman, M.P. (1996): Does Decision Process Matter? A Study of Strategic Decision-Making Effectiveness. In: *The Academy of Management Journal*; Vol. 39, No. 2, S. 368-396.
- Dechmann, M.D. (1978): *Teilnahme und Beobachtung als soziologisches Basisverhalten*. Bern.
- Denrell, J. (2008): Superstitious behavior as a byproduct of intelligent adaptation. In: Starbuck, W.H./Hodgkinson, G. (Hrsg): *The Oxford Handbook of Organizational Decision Making*. Oxford; S. 271-286.
- Denrell, J./Fang, C./Winter, S.G. (2003) The economics of strategic opportunity. In: *Strategic Management Journal*; Vol. 24, No. 10, S. 977–990.
- Denzin, N.K./Lincoln, Y.S. (1994): *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks.
- Dhmi, M./Hertwig, R./Hoffrage, U. (2004): The role of representative design in an ecological approach to cognition. In: *Psychological Bulletin*; Vol. 130, No. 6, S. 959-988.
- Dijksterhuis, A./ Bos, M.W./Nordgren, L.F./van Baaren, R.B. (2006): On Making the Right Choice: The Deliberation-Without-Attention Effect. In: *Science*; Vol. 311, No. 5763, S. 1005-1007.

- Dörner, D. (1997): Die Logik des Mißlingens. Strategisches Denken in komplexen Situationen. Reinbek bei Hamburg.
- Drucker, P. (1967): The Effective Executive. New York.
- Duden (2009): Duden. Deutsche Rechtschreibung. 25. Aufl., Mannheim.
- Eden, C./Ackermann, F. (1998): Making Strategy: The Journey of Strategic Management. London.
- Eden, C./Spencer, J-C. (1998): Managerial and Organizational Cognition: Theory, Methods and Research. London.
- Eickelpasch, R. (1982): Das ethnomethodische Programm einer "radikalen" Soziologie. In: Zeitschrift für Soziologie; Vol. 11, No. 1, S. 7-27.
- Einhorn, H.J./Hogarth, R.M. (1975): Unit weighting schemes for decision making. In: Organizational behavior and human decision processes; Vol. 13, No. 2, S. 171-192.
- Eisenhardt, K.M. (1989): Making fast strategic decisions in high velocity environments. In: Academy of Management Journal; Vol. 32, No. 3, S. 543-576.
- Eisenhardt, K.M./Bourgeois, L.J. (1995): Conflict and strategic decision making: How top management teams disagree. Working paper, Department of Industrial Engineering and Engineering Management, Stanford University.
- Eisenhardt, K.M./Zbaracki, M.J. (1992): Strategic Decision Making. In: Strategic Management Journal; Vol. 13, No. S2, S. 17-37.
- Elbanna, S. (2006): Strategic decision-making: Process perspectives. In: International Journal of Management Reviews; Vol. 8, No. 1, S. 1-20.
- Elbanna, S./Child, J. (2007): The Influence of Decision, Environmental and Firm Characteristics on the Rationality of Strategic Decision-Making. In: Journal of Management Studies; Vol. 44, No. 4, S. 561-591.
- Elenkov, D.S. (1998): Can American management concepts work in Russia? A cross-cultural comparative study. In: California Management Review; Vol. 40, No. 4, S. 133-156.
- Elfenbein, H.A. (2007): Emotion in organizations: a review and theoretical integration. In: Academy of Management Annals; Vol. 1, No. 1, S. 315-386.

- Esser, H. (1975): Soziale Regelmäßigkeiten des Befragtenverhaltens. Meisenheim.
- Erzberger, C. (1998): Zahlen und Wörter – Die Verbindung quantitativer und qualitativer Daten und Methoden im Forschungsprozess. Weinheim.
- Feeney, A. (2000): Simple heuristics: From one infinite regress to another? In: Behavioral and Brain Sciences; Vol. 23, No. 5, S. 749-750.
- Finkelstein, S./Hambrick, D.C. (1996): Strategic Leadership: Top Executives and Their Effects on Organizations. St. Paul.
- Flick, U. (2002): Qualitative Forschung. 6. Aufl., Reinbek b. Hamburg.
- Flood, P.C./Dromgoole, T./Carroll, S.J./Gorman, L. (2000): Managing Strategy Implementation. Oxford.
- Fredrickson, J.W. (1984): The comprehensiveness of strategic decision processes: Extension, observations, future directions. In: Academy of Management Journal; Vol. 27, No. 3, S. 445-466.
- Fredrickson, J.W./Iaquinto, A.L. (1989): Inertia and creeping rationality in strategic decision processes. In: Academy of Management Journal; Vol. 32, No. 4, S. 516-542.
- Fredrickson, J.W./Mitchell, T.R. (1984): Strategic decision processes: comprehensiveness and performance in an industry with an unstable environment. In: Academy of Management Journal; Vol. 27, No. 2, S. 399-423.
- Friedrichs, J. (1982): Methoden empirischer Sozialforschung. Aufl. 10, Opladen.
- Gilligan, C./Neale, B./Murray, D.F. (1983): Business Decision Making. Oxford.
- Gigerenzer, G. (1991): How to make cognitive illusions disappear: Beyond "heuristics and biases". In: European Review of Social Psychology; Vol. 2, S. 83-115.
- Gigerenzer, G. (1996a): The psychology of good judgment: Frequency formats and simple algorithms. In: Medical Decision Making; Vol. 16, No. 3, S. 273-280.
- Gigerenzer, G. (1996b): On narrow norms and vague heuristics: A reply to Kahneman and Tversky (1996). In: Psychological Review; Vol. 103. No. 3, S. 592-596.
- Gigerenzer, G. (2005): I Think, Therefore I Err. In: social research; Vol. 72, No. 1, S. 1-24.

- Gigerenzer, G. (2006): Bounded and Rational. In: Stainton, R.J. (Hrsg.): Contemporary debates in cognitive science. Oxford; S. 115-133.
- Gigerenzer, G./Brighton, H. (2009): Homo Heuristicus: Why Biased Minds Make Better Inferences. In: Topics in Cognitive Science; Vol. 1, S. 107-143.
- Gigerenzer, G./Gaissmaier, W. (2011): Heuristic Decision Making. In: Annual Review of Psychology; Vol. 62, S. 451-482.
- Gigerenzer, G./Goldstein, D.G. (1996): Reasoning the fast and frugal way: Models of bounded rationality. In: Psychological Review; Vol. 103, No. 4, S. 650-669.
- Gigerenzer, G./Hoffrage, U./Kleinbölting, H. (1991): Probabilistic mental models: A Brunswikian theory of confidence. In: Psychological Review; Vol. 98, No. 4, S. 506-528.
- Gigerenzer, G./ Todd, P.M. (2001): Putting Naturalistic Decision Making into the Adaptive Toolbox. In: Journal of Behavioral Decision Making; Vol. 14, No. 5, S. 381-382.
- Gigerenzer, G./Todd, P. M. (2007): Environments that make us smart: Ecological rationality. In: Current Directions in Psychological Science; Vol. 16, No. 3, S. 167-171.
- Gigerenzer, G./Todd, P.M./ABC Research Group (1999): Simple heuristics that make us smart. New York.
- Glaserfeld, E.v. (1990): Einführung in den radikalen Konstruktivismus. In: Watzlawick, P. (Hrsg.): Die erfundene Wirklichkeit. 6. Aufl., München; S. 16-38.
- Gläser, J./Laudel, G. (2004): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. Wiesbaden.
- Goll, I./Rasheed, A.M.A. (1997): Rational decision making and firm performance: the moderating role of environment. In: Strategic Management Journal; Vol. 18, No. 7, S. 583-591.
- Gorden, R.L. (1975): Interviewing. Strategies, techniques and tactics. Homewood.
- Gordon, G./Pressman, I. (1978): Quantitative Decision Making. Englewood Cliffs.
- Gore, C./Murray, K./Richardson, B. (1993): Strategic Decision-Making. New York.

- Hale, J.E./Hale, D.P./Ronald, E.D. (2006): Decision Processes During Crisis Response: An Exploratory Investigation. In: Journal of Managerial Issues; Vol. 18, No. 3, S. 301-320.
- Hambrick, D.C./Mason, P.A. (1984): Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. In: The Academy of Management Review; Vol. 9, No. 2, S. 193-206.
- Hammond, K.R. (1955): Probabilistic functioning and the clinical method. In: Psychological Review; Vol. 62, No. 4, S. 255-262.
- Hammond, K.R. (1966): Probabilistic functionalism: Egon Brunswik's integration of the history, theory and method of psychology. In: Hammond, K.R. (Hrsg.): The psychology of Egon Brunswik; S. 15-80.
- Hammond, K.R. (1988): Judgment and decision making in dynamic tasks. In: Information and Decision Technologies; Vol. 14, No. 1, S. 3-14.
- Hammond, K.R. (1996): Human judgment and social policy: Irreducible uncertainty, inevitable error, unavailable injustice. New York.
- Hammond, K.R./Stewart, T.R./Brehmer, B./Steinmann, D.O. (1975): Social judgment theory. In: Kaplan, M.F./Schwartz, S. (Hrsg.): Human judgment and decision processes. New York; S. 271-312.
- Hammond, K.R./Stewart, T.R. (2001): The essential Brunswik: Beginnings, explications, applications. Oxford.
- Harrison, E.F. (1987): The Managerial Decision-Making Process. Boston.
- Hegarty, W.H./Hoffman, R.C. (1987): Who Influences Strategic Decisions? In: Long Range Planning; Vol. 20, No. 2, S. 76-85.
- Hickson, D.R./Butler, D./Gray, G./Mallory, G./Wilson, D. (1986): Top Decisions: Strategic Decision Making in Organisations. San Francisco.
- Hickson, D.J./Miller, S.J./Wilson, D.C. (2003): Planned or Prioritized? Two Options in Managing the Implementation of Strategic Decisions. In: Journal of Management Studies; Vol. 40, No. 7, S. 1803-1836.
- Hill, S.R. (1989): Managerial Economics: The Analysis of Business Decisions. Basingstoke.

- Hitt, M.A./Tyler, B.B. (1991): Strategic Decision Models: Integrating different Perspectives. In: Strategic Management Journal; Vol. 12, No. 5, S. 327-351.
- Hodgkinson, G.P./Sparrow, P.R. (2002): The Competent Organization. Philadelphia.
- Hogarth, R.M. (2011): When simple is hard to accept. In: Todd, P.M./Gigerenzer, G./ABC Research Group (Hrsg): Ecological rationality: Intelligence in the world. New York; S. 61-79.
- Hopf, C. (1978): Die Pseudo-Exploration – Überlegungen zur Technik qualitativer Interviews in der Sozialforschung. In: Zeitschrift für Soziologie; Vol. 7, No. 2, S. 97-115.
- Hough, J.R. (2005): An empirical test of cognitive style and strategic decision outcomes. In: Journal of Management Studies; Vol. 42, No. 2, S. 417–448.
- Hough, J.R./White, M.A. (2003): Environmental dynamism and strategic decision-making rationality: an examination at the decision level. In: Strategic Management Journal; Vol. 24, No. 5. S. 481-489.
- Hodgkinson, G.P./Sadler-Smith, E./Burke, L.A./Claxton, G./Sparrow, P.R. (2009): Intuition in Organizations: Implications for Strategic Management. In: Long Range Planning; Vol. 42, No. 3, S. 277-297.
- Hodgkinson, G.P./Thomas, A.B. (1997): Thinking in organizations. In: Journal of Management Studies; Vol. 34, No. 6, S. 845-952.
- Howard, N. (1993): The Role of Emotions in Multi-Organizational Decision-Making. In: The Journal of the Operational Research Society; Vol. 44, No. 6, S. 613-623.
- Huff, A.S./Jenkins, M. (2002): Mapping Strategic Knowledge. London.
- Huff, A.S./Reger, R.K. (1987): A Review of Strategic Process Research. In: Journal of Management; Vol. 13, No. 2, S. 211-236.
- Huff, A.S. (1990): Mapping Strategic Thought. Chichester.
- Huy, Q.N. (1999): Emotional capability, emotional intelligence, and radical change. In: Academy of Management Review; Vol. 24, No. 2, S. 325-345.
- Janis, I.L./Mann, L. (1977): Decision Making. New York.

- Johnson, G. (1987): *Strategic Change and the Management Process*. Oxford.
- Jonsson, S./Regner, P. (2009): Normative barriers to imitation: social complexity of core competences in a mutual fund industry. In: *Strategic Management Journal*; Vol. 30, No. 5, S. 517-536.
- Judge, W.Q./Miller, A. (1991): Antecedents and outcomes of decision speed in different environmental contexts. In: *Academy of Management Journal*; Vol. 34, No. 2, S. 449-463.
- Jungermann, H./Pfister, H.R./Fischer, K. (2005): *Die Psychologie der Entscheidung. Eine Einführung*. 2. Aufl., München.
- Kaase, M. (1999): *Deutsche Forschungsgemeinschaft: Qualitätskriterien der Umfrageforschung*. Berlin.
- Kahneman, D./Slovic, P./Tversky, A. (1982): *Judgment under uncertainty: Heuristics and biases*. New York.
- Kahneman, D./Tversky, A. (1996): On the Reality of Cognitive Illusions. In: *Psychological Review*; Vol. 103, No. 3, S. 582-591.
- Kahneman, D./Klein, G. (2010): When can you trust your gut? In: *Mckinsey Quarterly*; Vol. 2010, No. 2, S. 58-67.
- Kaplan, M.F./Wanshula, L.T./Zanna, M.P. (1993): Time pressure and information integration in social judgment. In: Svenson, O./Maule, A.J. (Hrsg.): *Time Pressure and Stress in Human Judgment and Decision Making*. New York; S. 255-270.
- Kelle, U. (1998): *Empirisch begründete Theoriebildung, Zur Logik und Methodologie interpretativer Sozialforschung*. 2. Aufl., Weinheim.
- Kelle, U. (2008): *Die Integration qualitativer und quantitativer Methoden in der empirischen Sozialforschung. Theoretische Grundlagen und methodische Konzepte*. 2. Aufl., Wiesbaden.
- Kirchgässner, G. (2000): *Homo oeconomicus: das ökonomische Modell individuellen Verhaltens und seine Anwendung in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften*. Tübingen.
- Klein, G.A./Orasanu, J./Calderwood, R./Zsombok, C.E. (1993): *Decision making in action: Models and Methods*. New Jersey.

- Klein, G.A. (1993): A Recognition-Primed Decision (RPD) Model of Rapid Decision Making. In: Klein, G.A./Orasanu, J./Calderwood, R./Zsombok, C.E. (Hrsg.): Decision making in action: Models and Methods. New Jersey; S. 138-147.
- Klein, G.A. (2008): Naturalistic Decision Making. In: Human Factors; Vol. 50, No. 3, S. 456-460.
- Kleinginna, P.R.ir./Kleinginna, A.M. (1981): A categorized list of emotion definitions with suggestions for a consensual definition. In: Motivation and Emotion; Vol. 5, No. 4, S. 345-379.
- Kleining, G. (1995): Lehrbuch Entdeckende Sozialforschung, Band 1: Von der Hermeneutik zur qualitativen Heuristik. Weinheim.
- Költringer, R. (1997): Richtig fragen heisst besser messen. Optimale Formulierungstechniken für Umfragen. Mannheim.
- Kreutz, H./Titscher, S. (1974): Die Konstruktion von Fragebögen. In: Koolwijk, J.V./Wieken-Mayser, M. (Hrsg.): Techniken der empirischen Sozialforschung. Band 4: Erhebungsmethoden: Die Befragung. München; S. 24 - 82.
- Kromrey, H. (2007): Empirische Sozialforschung. 11. Aufl., Stuttgart.
- Küchler, M. (1981): Kontext – eine vernachlässigte Dimension empirischer Sozialforschung. In: Matthes, J. (Hrsg.): Lebenswelt und soziale Probleme. Frankfurt am Main; S. 344-354.
- Lamnek, S. (1995): Qualitative Sozialforschung. 3. Aufl., Weinheim.
- Langley, A. (1989): In search of rationality: the purpose behind the use of formal analysis in organizations. In: Administrative Science Quarterly; Vol. 34, No. 4, S. 598-631.
- Langley, A. (1990): Patterns in the Use of Formal Analysis in Strategic Decisions. In: Organization Studies; Vol. 11, No. 1, S. 17-45.
- Lawrence, P.R./Lorsch, J.W. (1967): Differentiation and integration in complex organizations. In: Administrative Science Quarterly; Vol. 12, No. 1, S. 1-30.
- Lerner, J./Tetlock, P.E. (1999): Accounting for the effects of accountability. In: Psychological Bulletin; Vol. 125, No. 2, S. 255-275.

- Levinthal, D. A. (2011): A Behavioral Approach to Strategy – What’s the Alternative? In: Strategic Management Journal; Vol. 32, No. 13, S. 1517-1522.
- Levitt, B./Nass, C. (1989): The lid on garbage can: Institutional constraints on decision making in technical core of college-text publishers. In: Administrative Science Quarterly; Vol. 34, No. 2, S. 190-207.
- Lindblom, C. (1959): The science of muddling through. In: Public Administration Review; Vol. 19, No. 2, S. 79-88.
- Lipshitz, R. (1988): Decision making as argument driven action. Boston.
- Lipshitz, R. (1993): Converging Themes in Study of Decision Making in Realistic Settings. In: Klein, G.A./Orasanu, J./Calderwood, R./Zsombok, C.E. (Hrsg.): Decision making in action: Models and Methods. New Jersey; S. 103-137.
- Lipshitz, R. (2000): Two cheers for bounded rationality. In: Behavioral and Brain Sciences; Vol. 23, No. 5, S. 756-757.
- Lipshitz, R./Klein, G./Orasanu, J./Salas, E. (2001): Taking Stock of Naturalistic Decision Making. In: Journal of Behavioral Decision Making; Vol. 14, No. 5, S. 331-352.
- Lo, C.C./Wang, X.J. (2006): Cortico–basal ganglia circuit mechanism for a decision threshold in reaction time tasks. In: Neuroscience Nature; Vol. 9, No. 7, S. 956-963.
- Loomes, G. (1988): Further evidence of the impact of regret and disappointment in choice under uncertainty. In: Econometrica; Vol. 55, No. 217, S. 47-62.
- Lopes, L.L. (1992): Three misleading assumptions in the customary rhetoric of the bias literature. In: Theory and Psychology; Vol. 2, No. 2, S. 231-236.
- Lovullo, D./Kahneman, D. (2003): Delusions of success: how optimism undermines executives’ decisions. In: Harvard Business Review; Vol. 81, No. 7, S. 56-63.
- Luce, M.F./ Payne, J.W./Bettman, J.R. (1999): Emotional trade-off difficulty and choice. In: Journal of Marketing Research; Vol. 36, No. 2, S. 143-159.
- Lyles, M.A./Mitroff, J.I. (1980): Organizational problem formulation: An empirical study. In: Administrative Science Quarterly; Vol. 25, No. 1, S. 102-119.

- March, J.G. (1962): The business firm as a political coalition. In: The Journal of Politics; Vol. 24, No. 4, S. 662-768.
- March, J.G. (1997): Understanding how decisions happen in organizations. In: Shapira, Z. (Hrsg.): Organizational decision making. Cambridge; S. 9-34.
- Mathes, R. (1988): "Quantitative" Analyse "qualitativ" erhobener Daten? Die hermeneutisch-klassifikatorische Inhaltsanalyse von Leitfadengesprächen. In: Zentrum für Umfragen, Methoden und Analysen - Nachrichten; Vol. 12, No. 23, S. 60-78.
- Maule, A.J./Edland, A.C. (1997): The effects of time pressure on human judgement and decision making. In: Ranyard, R./Crozier, W.R./Svenson, O. (Hrsg.): Decision Making. Cognitive models and explanations. London und New York; S. 189-204.
- Mayring, P. (1993): Qualitative Inhaltsanalyse, Grundlagen und Techniken. Weinheim.
- Mayring, P. (2002): Einführung in die Qualitative Sozialforschung. 5. Aufl., Weinheim.
- Meinefeld, W. (1976): Ein formaler Entwurf für die empirische Erfassung elementaren sozialen Wissens. In: Arbeitsgruppe Bielefelder Soziologen (Hrsg.): Kommunikative Sozialforschung. München; S. 88-158.
- Merten, J. (2003): Einführung in die Emotionspsychologie. Stuttgart.
- Miller, D./Droge, C./Toulouse, J.M. (1988): Strategic process and content as mediators between organizational context and structure. In: Academy of Management Journal; Vol. 31, No. 3, S. 544-569.
- Miller, S.J./Wilson, D.C./ Hickson, D.J. (2004): Beyond planning: strategies for successfully implementing strategic decisions. In: Long Range Planning; Vol. 37, No. 3, S. 201-218.
- Miller, C.C./Ireland, R.D. (2005): Intuition in strategic decision making: friend or foe in the fast-paced 21st century. In: Academy of Management Executive; Vol. 19, No. 1, S. 19-30.
- Miles, M.B./Huberman, A.M. (1994): Qualitative Data Analysis: A Source-book of New Methods. 2. Aufl., Newbury.
- Miles, R.E/Snow, C.C. (1978): Organizational Strategy, Structure, and Process. New York.

- Mintzberg, H. (1990): The Decision School: Reconsidering the Basic Promises of Strategic Management. In: Strategic Management Journal; Vol. 11, No. 3, S. 171-195.
- Mintzberg, H./Raisinghani, D./Théorêt, A. (1976): The Structure of „Unstructured“ Decision Processes. In: Administrative Science Quarterly; Vol. 21, No. 2, S. 246-275.
- Montgomery, H. (1989): From cognition to action: The search for dominance in decision making. In: Montgomery, H./Svenson, O. (Hrsg.): Process and Structure in Human Decision Making. Chichester; S. 23-49.
- Mukherji, A./Hurtado, P. (2001): Interpreting, categorizing and responding to the environment: the role of culture in strategic problem definition. In: Management Decision; Vol. 39, No. 2, S. 105-112.
- Musch, J./Klauer, K.C. (2003): The psychology of evaluation affective process in cognition and emotion. New Jersey.
- Newell, B.N. (2005): Re-visions of rationality? In: TRENDS in Cognitive Sciences; Vol. 9, No. 1, S. 11-15.
- Newman, W.H. (1951): Administrative Action: The Techniques of Organization and Management. New Jersey.
- Newman, K.L./Nollen, S.D. (1996): Culture and congruence: the fit between management practises and national culture. In: Journal of International Business Studies; Vol. 27, No. 4, S. 753-779.
- Newstead, S.E. (2000): What is an ecologically rational heuristic? In: Behavioral and Brain Sciences; Vol. 23, No. 5, S. 759-760.
- Nippa, M. (2001): Strategic Decision Making: Nothing Else Than Mere Decision Making? Freiburger Arbeitspapiere; Jg. 2001, No. 1.
- Noble, D. (1993): A Model to Support Development of Situation Assessment Aids. In: Klein, G.A./Orasanu, J./Calderwood, R./Zsombok, C.E. (Hrsg.): Decision making in action: Models and Methods. New Jersey; S. 287-305.
- Noelle-Neumann, E./Petersen, T. (1998): Alle, nicht jeder. Einführung in die Methoden der Demoskopie. 2. Aufl., München.

- Nutt, P.C. (1984): Types of organizational decision processes. In: *Administrative Science Quarterly*; Vol. 29, No. 3, S. 414-450.
- Nutt, P.C. (1993): The Formulation Processes and Tactics used in Organizational Decision Making. In: *Organization Science*; Vol. 4, No. 2, S. 226-251.
- Nutt, P.C. (1998): Framing Strategic Decisions. In: *Organization Science*; Vol. 9, No. 2, S. 195-216.
- Nutt, P.C. (2004): Expanding the search for alternatives during strategic decision-making. In: *Academy of Management Executive*; Vol. 18, No. 4, S. 13-28.
- Oevermann, U./Allert, T./Konau, E./Krambeck, J. (1979): Die Methodologie einer ‚objektiven Hermeneutik‘. In: Soeffner, H.-G. (Hrsg.): *Interpretative Verfahren in den Sozial- und Textwissenschaften*. Stuttgart; S. 357-434.
- Oerter, R. (1983): Emotion als Komponente des Gegenstandsbezugs. In: Mandl, H./Huber, G.L. (Hrsg.): *Emotion und Kognition*. München; S. 282-315.
- Opp, K.-D. (1976): *Methodologie der Sozialwissenschaften. Einführung in die Probleme ihrer Theoriebildung*. Reinbek b. Hamburg.
- Opp, K.-D. (1999): *Wissenschaftstheoretische Grundlagen der empirischen Sozialforschung*. In: Roth, E. (Hrsg.): *Sozialwissenschaftliche Methoden*. Wien; S. 47-67.
- Oppenheimer, D.M. (2003): Not so fast! (and not so frugal!): rethinking the recognition heuristic. In: *Cognition*; Vol. 90, No. 1, S. B1-B9.
- Pachur, T. (2006): *Ecological rationality: Do samples in memory reflect the world?* <http://www.diss.fu-berlin.de/diss/content/below/index.xml>. (13.04.2009)
- Papadakis, V.M. (1998): Strategic investment decision processes and organizational performance: an empirical examination. In: *British Journal of Management*; Vol. 9, No. 2, S. 115-132.
- Papadakis, V.M./Barwise, P. (1998): *Strategic Decisions*. Boston.
- Papadakis, V.M./Lioukas, S./Chambers, D. (1998): Strategic Decision-Making Process: The Role of Management and Context. In: *Strategic Management Journal*; Vol. 19, No. 2, S. 115-147.

- Pennington, N./Hastie, R. (1988): Explanation-based decision making: The effects of memory structure on judgment. In: *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition*; Vol. 14, No. 3, S. 521-533.
- Pettigrew, A.M. (1990): Longitudinal field research on change: theory and practice. In: *Organisation Science*; Vol. 1, No. 3, S. 267-292.
- Pettigrew, A. (2003): Strategy as process, power and change. In: Cummmings, S./Wilson, D. (Hrsg.): *Images of Strategy*. Oxford; S. 301-330.
- Pondy, L.R. (1983): Union of rationality and intuition in management action. In: Srivastra, S. (Hrsg.): *The Executive Mind*. San Francisco; S. 103-139.
- Popper, K. (1972): *Objective Knowledge - An Evolutionary Approach*. Oxford.
- Porter, M.E. (1980): *Competitive strategy*. New York.
- Porac, J.F./Thomas, H. (1989): Managerial thinking in business enviroments. In: *Journal of Management Studies*; Vol. 26, No. 4, S. 323-438.
- Powell, T.C./Lovallo, D./Caringal, C. (2006): Causal ambiguity and management perception. In: *Academy of Management Review*; Vol. 31, No. 1, S. 175-196.
- Powell, T.C./Lovallo, D./Fox, C.R. (2011): Behavioral Strategy. In: *Strategic Management Journal*; Vol. 32, No. 13, S. 1369-1386.
- Przyborski, A./Wohlrab-Sahr, M. (2010): *Qualitative Sozialforschung*. 3. Aufl., München.
- Quinn, J.B. (1980): *Strategies for Change: Logical Incrementalism*. Homewood, Illinois.
- Radtke M. (1988): *Emotionen und Entscheidung*. Bern, u.a..
- Rajagopalan, N./Rasheed, A.M.A./Datta, D.K. (1993): Strategic decision processes: critical review and future directions. In: *Journal of Management*; Vol. 19, No. 2, S. 349-384.
- Rajagopalan, N./Rasheed, A.M.A./Datta, D.K./Spreitzer, G.M. (1998): A Multi-Theoretic Model Of Strategic Decision Making Processes. In: Papadakis, V.M./Barwise, P. (Hrsg.): *Strategic Decisions*. Boston; S. 229-250.

- Rasmussen, J. (1993): Deciding and Doing: Decision Making in Natural Contexts. In: Klein, G.A./Orasanu, J./Calderwood, R./Zsombok, C.E. (Hrsg.): Decision making in action: Models and Methods. New Jersey; S. 158-171.
- Rafaeli, A./Sutton, R.I. (1989): The expression of emotion in everyday life. In: Research in Organizational Behavior; Vol. 11, S. 1-42.
- Reichenbach, H. (1938): Experience and Prediction. An Analysis of the Foundations and the Structure of Knowledge. Chicago.
- Reichertz, J. (1988): Verstehende Soziologie ohne Subjekt. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie; Vol. 40, No. 2, S. 207-221.
- Roth, G. (2007): Persönlichkeit, Entscheidung und Verhalten. Stuttgart.
- Ryall, M.D. (2003): Subjective rationality, self-confirming equilibrium, and corporate strategy. In: Management Science; Vol. 49, No. 7, S. 936-949.
- Scheuss, R. (2008): Handbuch der Strategien. 220 Konzepte der weltbesten Vordenker. Frankfurt/New York.
- Schnell, R./Hill, P.B./Esser, E. (2008): Methoden der Empirischen Sozialforschung. 8. Aufl., München.
- Schneider, G. (1985): Strukturkonzept und Interpretationspraxis der objektiven Hermeneutik. In: Jüttemann, G. (Hrsg.): Qualitative Forschung in der Psychologie. Weinheim; S. 71-91.
- Schneider, S.C./De Meyer, A. (1991): Interpreting and responding to strategic issues: The impact of national culture. In: Strategic Management Journal; Vol. 12, No. 4, S. 307-320.
- Schrenk, L.P. (1969): Aiding the decision maker – a decision making process model. In: Ergonomics; Vol. 12, No. 7, S. 543-557.
- Schreyögg, G./Koch, J. (2009): Grundlagen des Managements: Basiswissen für Studium und Praxis. Wiesbaden.
- Schwarz, N./Clore, G.L. (1983): Mood, Misattribution, and Judgements of Well-Being. In: Journal of Psychology and Social Psychology; Vol. 45, No. 3, S. 513-523.

- Schwenk, C.R. (1988): *The Essence of Strategic Decision Making*. Lexington.
- Schwenk, C.R. (1989): A meta-analysis on the comparative effectiveness of devil's advocacy and dialectical inquiry. In: *Strategic Management Journal*; Vol. 10, No. 3, S. 303-306.
- Selten, R. (2001): What is Bounded Rationality? In: Gigerenzer, G./Selten, R. (Editors): *Bounded Rationality. The Adaptive Toolbox*. Cambridge; S. 13-36.
- Shafir, E. (1993): Choosing versus rejecting: Why some opinions are both better and worse than others. In: *Memory and Cognition*; Vol. 21, No. 4, S. 546-556.
- Shanks, D.R./Lagnado, D. (2000): Sub-optimal reasons for rejecting optimality. In: *Behavioral and Brain Sciences*; Vol. 23, No. 5, S. 761-762.
- Sharfman, M.P./Dean, J.W. (1998): The effects of context on strategic decision making processes and outcomes. In: Papadakis, V.M./Barwise, P. (Hrsg.): *Strategic Decisions*. Boston; S. 179-203.
- Silver, E.A. (2004): An overview of heuristic solution methods. In: *Journal of the Operational Research*; Vol. 55, No. 9, S. 936-956.
- Simon, H.A. (1956): Rational choice and the structure of the environment. In: *Psychological Review*; Vol. 63, No. 2, S. 129-138.
- Simon, H.A. (1960): *The New Science of Management Decision*. New York.
- Simon, H.A. (1987): Making management decisions: the role of intuition and emotion. In: *Academy of Management Executive*; Vol. 1, No. 1, S. 57-64.
- Simon, H.A. (1990): Invariants of human behavior. In: *Annual Review of Psychology*; Vol. 41, S. 1-19.
- Smith, J.E./Winterfeldt, D.v. (2004): Decision Analysis in Management Science. In: *Management Science*; Vol. 50, No. 5, S. 561-574.
- Snyman, J.H./Drew, D.V. (2003): Complex strategic decision processes and firm performance in a hypercompetitive industry. In: *The Journal of American Academy of Business*; Vol. 2, No. 2, S. 293-298.
- Solomon, G.E.A. (2000): Heuristics and development: Getting even smarter. In: *Behavioral and Brain Sciences*; Vol. 23, No. 5, S. 763-764.

- Sorros, G. (2009): *The Crash of 2008 and What It Means: The New Paradigm for Financial Markets*. New York.
- Spöhring, W. (1995): *Qualitative Sozialforschung*. 2. Aufl., Stuttgart.
- Sternberg, R.J. (2000): Damn it, I Still don't know what to do! In: *Behavioral and Brain Sciences*; Vol. 23, No. 5, S. 764-765.
- Starbuck, W.H./Milliken, F.J. (1988): Executives perceptual filters: what they notice and how they make sense. In: Hambrick, D.C. (Hrsg.): *The Executive Effect: Concepts and Methods for Studying Top Managers*. Greenwich; S. 35-65.
- Thaler, R.H./Sunstein, C.R. (2008): *Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness*. New Haven, CT.
- Thomae, H. (1960): *Der Mensch in der Entscheidung*. München.
- Thomae, H. (1974): *Konflikt, Entscheidung, Verantwortung*. Stuttgart.
- Todd, P.M./Gigerenzer, G. (2000): Précis of Simple Heuristics That Make Us Smart. In: *Behavioral and Brain Sciences*; Vol. 23, No. 5, S. 727-780.
- Todd, P.M./Gigerenzer, G. (2001): Shepard's mirrors or Simon's scissors? In: *Behavioral and Brain Sciences*; Vol. 24, No. 4, S. 704-705.
- Todd, P.M./Gigerenzer, G. (2007): Mechanisms of ecological rationality: heuristics and environments that make us smart. In: Dunbar, R.I.M./Barrett, L. (Hrsg.): *The Oxford handbook of evolutionary psychology*; S. 197-210.
- Todd, P.M./Fiddick, L./Krauss, S. (2000): Ecological rationality and its contents. In: *Thinking and Reasoning*; Vol. 6, No. 4, S. 375-384.
- Tversky, A./Kahneman D. (1986): Rational Choice and the Framing of Decisions In: *The Journal of Business*; Vol. 59, No. 4, S. 251-278.
- Wallin, A./Gärdenfors, P. (2000): Smart people who make simple heuristics work. In: *Behavioral and Brain Sciences*; Vol. 23, No. 5, S. 765.
- Walsh, J.P. (1995): Managerial and organizational cognition: notes from a trip down memory lane. In: *Organization Science*; Vol. 6, No. 3, S. 280-321.

- Weber, M. (1990): *Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriss der verstehenden*. 5. Aufl., Tübingen.
- Welge, M.K./Al-Laham, A. (1992): *Planung: Prozesse – Strategien – Maßnahmen*. Wiesbaden.
- Welge, M.K./Al-Laham, A. (2008): *Strategisches Management: Grundlagen – Prozesse – Implementierung*. 5. Aufl., Wiesbaden.
- Wickens, C.D. (1984): *Engineering Psychology and Human Performance*. Columbus.
- Witte, E. (1972): Field research on Complex decision making processes. In: *International Studies of Management and Organisation*; Vol. 72, No. 2, S. 156-186.
- Woods, D.D. (1993): Process-Tracing Methods for The Study of Cognition Outside of the Experimental Psychology Laboratory. In: Klein, G.A./Orasanu, J./Calderwood, R./Zsombok, C.E. (Hrsg.): *Decision making in action: Models and Methods*. New Jersey; S. 228-251.
- Woiceshyn, J. (2009): Lessons from “Good Minds”: How CEOs Use Intuition, Analysis and Guiding Principles to Make Strategic Decisions. In: *Long Range Planning*; Vol. 42, No. 3, S. 298-319.
- Wöhe, G./Döring, U. (2002): *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. 21. Aufl., München.
- Wright, W.F./Bower, G.H. (1992): Mood effects on subjective probability assessment. In: *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*; Vol. 52, No. 2, S. 276-291.
- Wrona, T. (2005): *Die Fallstudienanalyse als wissenschaftliche Forschungsmethode*. ESCP-EAP Working Paper, ESCP-EAP Berlin. No. 10.
- Zajac, E.J./Bazerman, M.H. (1991): Blind spots in strategic decision-making: the case of competitor analysis. In: *Academy of Management Review*; Vol. 16, No. 1, S. 37-56.
- Zetterberg, H.L. (1973): Theorie, Forschung und Praxis in der Soziologie. In: König, R. (Hrsg.): *Handbuch der empirischen Sozialforschung*. Stuttgart; S. 103-160.
- Zucchini, W./Schlegel, A./Nenadic, O./Sperlich, S. (2009): *Statistik für Bachelor und Masterstudenten. Eine Einführung für Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler*. Heidelberg.

8 Anhang

8.1 Summary (englisch)

The goal of this research project is to expand the scope of ecological rationality in order to apply it as a psychological basis of decision-making in the special economic case of strategic decision-making. The resulting ecological perspective on the strategic decision-making process is the main interest of this work. The focus of the research question was: does the structure of the strategic decision-making process (metaprocess) influence the individual decision-making patterns of the individuals?

After an introductory presentation and theoretical application of the ideas of ecological rationality on the mechanisms and structures of strategic decision-making, two empirical surveys were made with the aim of observing this theoretically derived ecological relationship. The first survey in form of a descriptive case study covered a twelve-month period and laid the groundwork for the second survey by exploring the particular research field.

On the basis of 32 expert-interviews, the second empirical survey examined the characteristics found in the case study, in order to prove the assumed ecological relationship. The collected data was evaluated, analyzed and visualized on the basis of a qualitative content analysis. The interviewed experts (managers) come from 26 different companies³³², out of twelve industries and were tasked with the strategic definition of their firms.

The comparison of theoretical statements and empirical observations show that all necessary (postulated) characteristics for the scope-expansion of ecological rationality of a strategic decision-making could be observed. Due to this evidence of a connection between the actors, their decision-making and the given (meta-)structure of the decision-process, the assumed influence of their individual-psychological decision-making patterns through the structure of the strategic decision-making process could not be entirely denied.

The examined expansion of scope of the ecological rationality on the special case of a strategic decision therefor seems, in principle, possible. Following researchers of both disciplines are therefore encouraged to take further explorations of complex or strategic decision-making, on the basis of 'ecologically bounded' rationality.

³³² 82.6% of the firms produce a yearly turnover of more than one billion Euros and employ more than 10.000 staff.

8.2 Summary (deutsch)

Diese Forschungsarbeit verfolgt das Ziel, den Geltungsbereich der Ecological Rationality als psychologische Grundlage menschlichen Entscheidungsverhaltens auf den ökonomischen Spezialfall einer strategischen Entscheidung zu erweitern. Die hierdurch ermöglichte ökologisch-rationale Perspektive auf einen strategischen Entscheidungsprozess stellt das zentrale Forschungsinteresse dieser Arbeit dar. Im Fokus stand die Forschungsfrage: Übt die Entscheidungsprozessgestaltung (Metaprozess) einer strategischen Entscheidungsfindung einen Einfluss auf die individualpsychologischen Entscheidungsmuster der beteiligten Akteure aus? Nach einer einleitenden Darstellung und theoretischen Übertragung der Aussagen der Ecological Rationality auf die Mechanismen und Strukturen einer strategischen Entscheidungsfindung wurden zwei empirische Erhebungen durchgeführt, mit dem Ziel diese theoretisch hergeleitete, ökologische Beziehung zu beobachten. Die erste Erhebung, in Form einer deskriptiven Einzelfallstudie, erstreckte sich über einen Zeitraum von 12 Monaten und bereitete die zweite Untersuchung durch die Exploration des Untersuchungsfeldes vor. Die zweite empirische Erhebung prüfte mittels 32 Experteninterviews die in der explorativen Einzelfallstudie identifizierten Merkmale für die hier unterstellte ökologische Beziehung. Die gesammelten Daten wurden durch eine qualitative Inhaltsanalyse evaluiert, statistisch ausgewertet und visualisiert. Die befragten Experten (Manager) stammen aus 26 verschiedenen Firmen³³³, aus 12 Branchen und waren mit der strategischen Definition der jeweiligen Firma beauftragt.

Die Gegenüberstellung von theoretischen Aussagen und empirischen Beobachtungen zeigte, dass alle für eine Geltungsbereichserweiterung notwendigen (postulierten) Eigenschaften einer strategischen Entscheidungsfindung beobachtet werden konnten. Aufgrund dieser Belege für eine Bindung der Akteure und deren Lösungsverhalten an die gegebene (Meta-)Struktur der Entscheidungsfindung konnte der unterstellten Beeinflussung der individualpsychologischen Entscheidungsmuster durch die Entscheidungsprozessgestaltung im Fall einer strategischen Entscheidungsfindung nicht grundsätzlich widersprochen werden.

Die untersuchte Geltungsbereichserweiterung der Ecological Rationality auf den Spezialfall einer strategischen Entscheidung scheint damit prinzipiell möglich. Nachfolgende Forscher beider Disziplinen sind aufgefordert, die durch die Ecological Rationality postulierte ‚ökologisch gebundene‘ Rationalität des Menschen im Kontext einer komplexen bzw. strategischen Entscheidungsfindung zu berücksichtigen und näher zu untersuchen.

³³³ 82,6% der Firmen produzierten einen Jahresumsatz von mehr als 1 Mrd. Euro und beschäftigten mehr als 10.000 Mitarbeiter.

8.3 Auflistung der Interviewfragen

1. Was ist für Sie in diesem Unternehmen eine strategische Entscheidung? Welche Personen sind hier involviert?
2. Wie bereiten Sie eine solche (strategische) Entscheidung für den Entscheidungsträger vor?
 - a. Was und wie wird präsentiert?
 - b. Nur die letztendlich Empfehlung?
 - c. Eine oder mehrere Alternativen ebenso?
 - d. Wenn nur einige, wer trifft die Auswahl?
 - e. Wie wird diese Auswahl erzeugt. Diskussion, Feedbackrunden?
3. Haben Sie hierfür Routinen, d.h., übliche Vorgehensweisen, Rituale oder Prozesse?
 - a. Wie sieht der Prozessplan aus?
 - b. Wie viel Zeit wird gegeben, um die Entscheidung vorzubereiten?
 - c. Um die Empfehlung zu präsentieren?
 - d. Kann man ggf. sagen „wir brauchen noch länger“ oder ist der Zeitplan fix und unbedingt einzuhalten?
4. Gibt es bei der Entscheidungsvorbereitung interne Richtlinien, Vorgaben, vorgeschriebene Zwischenschritte, vorgeschriebene Koordinationsrunden oder dergleichen, die Sie beachten müssen? Bsp.?
 - a. Wenn ja: Welchen Spielraum haben Sie bei der Umsetzung?
 - b. Gibt es Feedbackrunden, Abstimmungsrunden?
 - c. Gibt es Berichte über Zwischenergebnisse?
 - d. Werden hier Richtungskorrekturen vorgenommen?
5. Wie werden diese Vorgaben kommuniziert? (Informationsrunden / Common Culture/ ...)
6. Reflektieren oder hinterfragen Sie diese Vorgaben? / Für wie sinnvoll erachten Sie diese?

7. Brauchen Sie diese internen Prozessvorgaben, Zwischenschritte oder Koordinationsrunden, etc. um zu einer Entscheidung zu kommen? / Warum?
 - a. Erleben Sie diese Vorgaben als hilfreich?
8. Werden Ihrer Meinung nach durch den Prozess—sei es durch Routinen oder Vorschriften—irgendwelche Kollegen/Kolleginnen, Abteilungen oder Informationen gezielt integriert bzw. ausgegrenzt?
9. Kommuniziert der Entscheidungsträger seine persönlichen Vorstellungen, Eckpunkte oder Erwartungen bzgl. des Ergebnisses des Entscheidungsprozesses oder schickt er Sie völlig ergebnisoffen in den Prozess der Entscheidungsvorbereitung?
 - a. Wenn direkte Kommunikation: Wie tut er dies? (Wann tut er dies?)
 - b. Wenn keine direkte Kommunikation: Kennen Sie seine Vorlieben ggf. dennoch und spielt diese Kenntnis für Sie eine Rolle?
 - c. Nutzt er hierzu Prozessvorgaben, Abstimmungsrunden?
 - d. Ist das Common Sense?
 - e. Wie bekommen Sie die Richtungshinweise?
10. Ist der Prozess einer strategischen Entscheidung in Ihrem Unternehmen ein großes Räderwerk, das niemand ändern kann oder gibt es eine Person (oder eine Gruppe von Personen), die dies für alle Beteiligten verbindlich ändern könnte?
 - a. Wie geschieht dies? (Kommunikation / Umsetzung)
 - b. Werden diese Veränderungen hinterfragt?
11. Suchen Sie bei einer neuen Aufgabe/Entscheidungsvorbereitung nach bereits existierenden Lösungswegen oder -mustern in Ihrem Unternehmen?
12. Welche Belohnungen, Anreize oder ggf. auch negativen Konsequenzen sind für Sie mit der Entscheidung(-svorbereitung) verbunden?
13. Kommt es vor—und wenn ja, wie oft—dass Sie eine Entscheidung empfehlen, die sie selbst für nicht optimal halten? Zum Beispiel weil Sie glauben, dass es genau die Empfehlung ist, die der Entscheidungsträger hören will, oder weil sie diese leichter rechtfertigen können und so besser abgesichert sind, falls etwas schiefgehen sollte?
14. Inwieweit benutzen Sie Ihre ‚Intuition‘ während der Entscheidungsvorbereitung, sowie bei Ihrer schlussendlichen Entscheidungsempfehlung?

15. Ist Ihnen bekannt, dass in Ihrem Unternehmen eine Entscheidung von strategischem Ausmaß jemals ohne betriebsinterne Vorbereitung getroffen wurde?
16. Welchen Zweck hat Ihrer Meinung nach die Entscheidungs-Vorbereitung aus Sicht des Entscheidungsträgers zu erfüllen? Braucht er diese, um die Entscheidung zu treffen oder hat diese nur noch seine Präferenz abzusegnen?
- a. Verwirft der Entscheidungsträger die Empfehlung, wenn sie nicht „genehm“ ist?
17. Gibt es zum Thema strategische Entscheidungen noch irgendetwas, was für mich — Ihrer Meinung nach — hilfreich wäre zu wissen?

8.4 Liste der Vorveröffentlichungen

Aus dieser Forschungsarbeit ist bis zum Zeitpunkt der Einreichung dieser Dissertationsschrift keine (Vor-)Veröffentlichung erfolgt.

9 Erklärung

Erklärung

Ich versichere: Ich habe die Dissertation selbstständig verfasst. Andere als die angegebenen Hilfsmittel und Quellen habe ich nicht benutzt.

Die Arbeit hat keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen und wurde nicht schon einmal in einem früheren Promotionsverfahren angenommen oder abgelehnt.

Berlin, den 25.06.2012

Unterschrift

(Christian Denner)