

Gemünden, Hans Georg

**Working Paper — Digitized Version**

## Führungsentscheidungen: Eine Realtypologie

Manuskripte aus den Instituten für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel, No. 115

**Provided in Cooperation with:**

Christian-Albrechts-University of Kiel, Institute of Business Administration

*Suggested Citation:* Gemünden, Hans Georg (1982) : Führungsentscheidungen: Eine Realtypologie, Manuskripte aus den Instituten für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel, No. 115, Universität Kiel, Institut für Betriebswirtschaftslehre, Kiel

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/190935>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

NR. 115  
FÜHRUNGSENTSCHEIDUNGEN: EINE REALTYPOLOGIE  
HANS GEORG GEMÜNDEN

# FÜHRUNGSENTSCHEIDUNGEN - EINE REALTYPOLOGIE

Hans Georg Gemünden, Christian-Albrechts-Universität Kiel

## 1. Problemstellung

Was sind Führungsentscheidungen? Welche Eigenschaften müssen Entscheidungen aufweisen, um auf die Tagesordnung einer Sitzung der Geschäftsleitung zu gelangen? Welche Typen von Entscheidungen sind vom Führungsgremium einer Unternehmung zu treffen? Wie könnte ein typgerechtes Mix von Entscheidungstechniken zur Organisation dieser unterschiedlichen Arten von Entscheidungen aussehen?

Empirische Antworten auf diese wichtigen Fragen ist die Literatur bisher weitgehend schuldig geblieben. Deshalb wird in der vorliegenden Untersuchung keine idealtypologisch-normative, sondern eine realtypologisch-deskriptive Vorgehensweise gewählt: Untersucht werden 83 Entscheidungen, die von einem sechsköpfigen erweiterten Geschäftsleitungsgremium einer mittelgroßen, recht stark wachsenden Industrieunternehmung im Familienbesitz in der Rechtsform einer Personengesellschaft getroffen werden.<sup>1</sup>

## 2. Zur Abgrenzung von Führungsentscheidungen

Was "sind" Führungsentscheidungen? Wie soll man sie definieren, wie operational bestimmen, um ihre Eigenschaften feststellen zu können?

Die Antwort auf diese Frage fällt keineswegs leicht. Für Gutenberg sind Führungsentscheidungen:

"diejenigen Entscheidungen, die von den Führungsorganen der Unternehmen getroffen werden, bei Einzelfirmen und Personengesellschaften von den Geschäftsinhabern, bei Kapitalgesellschaften von der Geschäftsführung oder vom Vorstand."<sup>2</sup>

"Aber" - so fährt Gutenberg fort - "nicht alle Entscheidungen, die die Unternehmensleitungen ...treffen ..., stellen echte Führungsentscheidungen im betriebswirtschaftlichen Sinne dar."<sup>3</sup>

Um diese abzugrenzen, fordert Gutenberg dreierlei, nämlich daß sie:

- ein hohes "Maß an Bedeutung ... für die Vermögens- und Ertragslage und damit für den Bestand eines Unternehmens"<sup>4</sup> besitzen,
- "auf das Ganze des Unternehmens gerichtet sind"<sup>5</sup> und
- "im Interesse des Unternehmens und seiner Führung nicht delegiert werden dürfen"<sup>6</sup>.

Damit trifft Gutenberg die herrschende Meinung der betriebswirtschaftlichen Fachliteratur: Hohe Relevanz und Betroffenheit der Gesamtunternehmung werden als konstitutive Merkmale von Führungsentscheidungen angesehen.<sup>7</sup> Bemerkenswert ist, daß Gutenberg noch andere Gründe zuläßt, die ein Delegationsverbot begründen können.

Eine solche Definition erscheint zweckmäßig, um Handlungsempfehlungen abzuleiten, welche Entscheidungen als echte Führungsentscheidungen angesehen werden sollten. Für unsere Untersuchung eignet sich diese Definition jedoch nicht. Um entscheiden zu können, ob die Geschäftsleitung mit delegierbaren Entscheidungen unnötig belastet wird oder nicht, ist es notwendig, zunächst einmal die Entscheidungen von Geschäftsleitungen zu erheben und möglichen Auffassungen, was Entscheidungen für die Geschäftsleitung sein sollen, gegenüberzustellen. Bezüglich dieser Auffassungen dürfen wir unsere Erwartungen jedoch nicht zu hoch stecken. Können wir überhaupt Konsens erwarten, über das, was als Führungsentscheidung angesehen werden soll? Liegt hier nicht ein vielleicht höchst individuelles Gestaltungsproblem vor? Muß nicht jede Unternehmung diese Frage für sich beantworten?

Eine A-priori-Beschränkung durch den außenstehenden Forscher, insbesondere auf (besonders) wichtige Entscheidungen erscheint

sehr problematisch: Bei welchem Schwellenwert soll man die Grenze ziehen? Ist nicht gerade die erwartete, wahrgenommene Relevanz eine sehr subjektive, unsichere Größe, die stark von den inter-individuell divergierenden Zielsystemen abhängt?

Für die Zwecke unserer Untersuchung bezeichnen wir deshalb als Führungsentscheidungen alle diejenigen Entscheidungen, die von einem Geschäftsleitungsgremium in gemeinsamer Verantwortung getroffen werden.<sup>8</sup> Dies sind unzweifelhaft solche Entscheidungen, die auf den gemeinsamen Sitzungen der Geschäftsleitung besprochen werden. Operational bestimmt werden Führungsentscheidungen deshalb durch die sehr ausführlichen Protokolle<sup>9</sup> der Geschäftsleitungssitzungen: Ein Tagesordnungspunkt ist ein Entscheidungstatbestand.

Mit dieser Festlegung werden die Führungsentscheidungen von den Ressortentscheidungen abgegrenzt, die die Führungskräfte als einzelne Bereichsleiter allein verantwortlich entscheiden konnten. Mit der Bezugnahme auf die Tagesordnungspunkte des Protokolls wird die inhaltliche Abgrenzung der Entscheidungsprobleme gewählt, die auch von den betroffenen Führungskräften selbst vorgenommen wurde.

### 3. Eigenschaften von Führungsentscheidungen

Nach dieser Abgrenzung von Führungsentscheidungen sind wir in der Lage, unsere eingangs gestellte Frage zu beantworten: Welche Eigenschaften müssen Entscheidungen aufweisen, um auf die Tagesordnung einer Geschäftsleitungssitzung zu gelangen? Hierzu wurden die Mitglieder des erweiterten Geschäftsleitungsgremiums in vier jeweils vierstündigen Gruppeninterviews gebeten, alle 83 Führungsentscheidungen bezüglich der Eigenschaften: Geltungsbereich, Präzedenzcharakter, Relevanz, Häufigkeit bzw. Seltenheit, Eilbedürftigkeit und Gestaltungsspielraum zu beurteilen. (Zur Operationalisierung siehe Abb. 1). Es handelt sich hierbei Merkmale, deren Verhaltens- und Gestaltungsrelevanz besonders häufig untersucht wurde.

Abb. 1: Operationalisierung der typenbildenden Merkmale

(1) Merkmale zur Typisierung der Entscheidungswirkungen

a) Geltungsbereich der Entscheidung

- klein: Nur einen Funktionsbereich betreffende Entscheidung
- mittel: Mehrere Funktionsbereiche betreffende Entscheidung
- groß: Alle Funktionsbereiche betreffende Entscheidung

b) Präzedenzcharakter der Entscheidung

- ohne: Entscheidung, die nur das gegebene Problem löst
- mit: Entscheidung, durch die später nachfolgende Entscheidungen der Form oder dem Inhalt nach vorgeprägt werden  
Entscheidung, durch die die Aufbauorganisation verändert wird.

c) Relevanz der Entscheidung

Von "unwichtig" (1) bis "extrem wichtig" (7) reichende Einschätzung.

(2) Merkmale zur Typisierung der Antecedentien und organisationalen Prozeßbedingungen

a) Häufigkeit/Regelmäßigkeit

- 1 = einmalige oder erstmalige Entscheidung
- 2 = seltene, aber regelmäßige Entscheidung
- 3 = häufige, aber unregelmäßige Entscheidung
- 4 = häufige und regelmäßige Entscheidung

b) Eilbedürftigkeit, Dringlichkeit, Zeitdruck

- niedrig: Entscheidung ohne geringsten Zeitdruck
- mittel: Entscheidung, die unter "normaler" Zeitbelastung gefällt werden kann.
- hoch: Höchst dringliche Eilentscheidung

(3) Merkmale zur Typisierung des Entscheidungsfeldes

Gestaltungsspielraum

- klein: Keine Gestaltungsfreiheit gegeben, nur eine Lösung
- mittel: Mehrere alternative Lösungen gegeben, echte Auswahl möglich, aber Alternativen sind der Zahl nach begrenzt oder von außen vorgegeben.
- groß: Völlige Gestaltungsfreiheit bei der Alternativen-Generierung

Unsere Befunde lassen sich wie folgt zusammenfassen<sup>10</sup>:

1. Entscheidungen, die auf die Agenda einer Geschäftsleitungssitzung vordringen wollen, müssen zwei Voraussetzungen erfüllen:

- a) Sie dürfen nicht als unwichtig eingeschätzt werden.
- b) Sie sollten nicht nur einen Bereich betreffen.

Unser Befund bestätigt damit die auch in der Literatur geforderten Mindest-Voraussetzungen.

2. Führungsentscheidungen, die diese Voraussetzungen erfüllen, weisen jedoch noch erhebliche Unterschiede auf:

- a) Ihre wahrgenommene Relevanz kann recht unterschiedlich ausgeprägt sein und sich von der eingeschätzten Relevanz aus späterer Sicht erheblich unterscheiden.
- b) Sie können unterschiedlich viele Bereiche in wechselnden Kombinationen betreffen.
- c) Sie sind keineswegs nur innovative Entscheidungen: In 40 Prozent der Fälle wird ein "häufiger" auftretendes Problem behandelt, weitere 40 Prozent treten selten, aber regelmäßig auf. Auch bei Führungsentscheidungen scheint demnach vielfach ein Rückgriff auf bewährte Problemlösungsmuster möglich.
- d) Sie sind keineswegs nur Präzedenzentscheidungen: In fast der Hälfte aller Fälle braucht nur ein isolierbares Problem gelöst zu werden.
- e) Sie stehen meistens unter "normalem" Zeitdruck. Es zeigt sich jedoch auch, daß das Führungsgremium besonders geeignet ist, eilbedürftige Abstimmungsprobleme rasch zu lösen.
- f) Sie sind in der Regel Auswahlentscheidungen zwischen mehreren Lösungsvorschlägen. Es gibt jedoch auf der einen Seite auch eilbedürftige Entscheidungen, bei denen nur eine Lösungsmöglichkeit betrachtet wird, wie auch auf der anderen Seite Entscheidungen mit einem hohen Gestaltungsspielraum.

Insgesamt gesehen kommen in unserem empirischen Feld weder "echt innovative", konstitutive Entscheidungen vor, mit denen die Unternehmung grundsätzlich verändert wird, noch werden Routine-Entscheidungen der einzelnen Ressorts behandelt. Wir haben es vielmehr mit der bisher noch wenig erforschten großen Grauzone der Führungsentscheidungen mittlerer Komplexität zu tun. Unsere Befunde belegen die Unterschiedlichkeit dieser Entscheidungen. Es ist diese Vielfalt der Probleme, die eine hohe Herausforderung an die Führungsspitze darstellt und das volle Engagement des arbeitsteiligen Gremiums verlangt. Um diese Vielfalt zu vereinfachen, wollen wir eine mehrdimensionale Analyse der Entscheidungen vornehmen.

#### 4. Mehrdimensionale Analyse von Führungsentscheidungen

##### 4.1. Gutenbergs "Katalog echter Führungsentscheidungen" - interpretiert als eine mehrdimensionale Existenzaussage

Welche Arten von Entscheidungen muß eine Geschäftsleitung treffen? Läßt sich die Vielfalt der einzelnen Führungsentscheidungen auf wenige Grundtypen mit charakteristischen Merkmalsprofilen reduzieren?

Die betriebswirtschaftliche Literatur gibt uns hierauf keine Antwort. Sie hat sich weitgehend damit begnügt, immer neue, eindimensional bestimmte Dichotomien und Trichotomien von Entscheidungstypen vorzuschlagen.<sup>11</sup>

Der einzige, der sich zu der Frage, welche Arten von Führungsentscheidungen zu treffen sind, konkret geäußert hat, ist Erich Gutenberg. Er präsentiert uns folgenden, mehrdimensional beschriebenen Katalog echter Führungsentscheidungen:

- "1. Festlegung der Unternehmungspolitik auf weite Sicht.
2. Koordinierung der großen betrieblichen Teilbereiche.
3. Beseitigung von Störungen im laufenden Betriebsprozeß.



4. Geschäftliche Maßnahmen von außergewöhnlicher betrieblicher Bedeutsamkeit.

5. Besetzung der Führungsstellen im Unternehmen."<sup>12</sup>

Diesen Katalog wollen wir als eine mehrdimensionale Existenzaussage über das Auftreten von bestimmten Typen von Führungsentscheidungen begreifen. Um die Aussage zu überprüfen, wird jeweils ermittelt, was Gutenberg zu den formalen Merkmalen: Relevanz, Geltungsbereich, Seltenheit, Präzedenzcharakter, Eilbedürftigkeit und Gestaltungsspielraum sagt. Vernachlässigen wollen wir den 5. Typ, die "Besetzung der Führungsstellen im Unternehmen", da dieser inhaltlich bestimmt ist. Nachrichtlich sei vermerkt, daß sich zwei der 83 Entscheidungen explizit mit diesem Problem befassen. Da Gutenberg mehrdimensionale Aussagen über das gemeinsame Auftreten der Eigenschaften macht, haben wir die sechs Merkmale dichotomisiert, um die Zahl der möglichen Kombinationen zu begrenzen.<sup>13</sup> Es ergeben sich dann  $2^6 = 64$  mögliche Typen, von denen Gutenbergs Vorschlag, wenn man ihn einmal bewußt eng begreift, immerhin 60 ausschließt.

Unser Interpretationsversuch ist nicht unproblematisch:

1. Kann man Gutenbergs Aussagen überhaupt empirisch überprüfen, wenn er nur eine Empfehlung aufstellen wollte, welche Entscheidungen Führungsentscheidungen sein sollten?
2. Wie soll man Gutenberg interpretieren? Welche Merkmale sind heranzuziehen? Bei welchem Trennwert soll man die Merkmale dichotomisieren?

Zu 1.: Auch wenn man "nur" eine Empfehlung aussprechen möchte, benötigt man operationale Entscheidungskriterien mit bestimmten Grenzwerten, um feststellen zu können, ob eine echte Führungsentscheidung vorliegt oder nicht und wenn ja, um welchen Typ von Führungsentscheidung es sich handelt. Eine empirische Untersuchung könnte hier helfen, Kriterien und Grenzwerte großzahlig fundiert zu bestimmen, um eine einheitliche Anwendung zu

erreichen und "Zweifelsfälle" leichter einordnen zu können.<sup>14</sup> Gutenbergs Katalog echter Führungsentscheidungen wäre, indessen zu eng interpretiert, wenn man ihn "nur" als normativen Vorschlag begreifen würde. Es geht Gutenberg sehr wohl auch darum, die in der betriebswirtschaftlichen Realität auftretenden Entscheidungsaufgaben der Unternehmensleitung zu ordnen und zu beschreiben. Es ist deshalb zweckmäßig, hier anzuknüpfen und durch kritische Vergleiche mit der Realität festzustellen, welche Entscheidungen Gutenbergs Aufgabenbeschreibung erfaßt und welche nicht, um die Beschreibung zu verbessern und die Ursachen für eine mögliche Diskrepanz zu erforschen.

Zu 2.: Unser Interpretationsversuch weist sicherlich Schwächen auf: Wir haben beispielsweise die von Gutenberg auch angesprochenen Merkmale "Zeitliche Reichweite" und "Risiko" der Entscheidung nicht explizit erhoben. Zum Zeitdruck und zum Präzedenzcharakter hat Gutenberg nicht immer explizite Aussagen gemacht. Unsere Dichotomisierung der Relevanzeinschätzung in "wichtige" (Skalenwerte 1 bis 5) und "besonders wichtige" Entscheidungen (Skalenwerte 6 und 7) muß auch nicht Gutenbergs Absicht entsprochen haben - hier folgen wir der empirischen Verteilung unseres Prüffeldes. Dennoch wollen wir einen Interpretationsversuch wagen. Ein erster, unvollkommener empirischer "Test" erscheint uns wichtiger als eine vollkommene Interpretation. Gutenbergs Typologie ist wohl auch viel zu reichhaltig, um dieses Ziel jemals zu erreichen.

Wo sind nun Gutenbergs Idealtypen auf dem "Schachbrett" der möglichen Typen anzusiedeln? (Vgl. hierzu Abb. 2).

(1) Die "Festlegung der Unternehmungspolitik auf weite Sicht" ist sicherlich eine Entscheidung, die alle Funktionsbereiche betrifft, Präzedenzwirkungen auf andere Führungsentscheidungen ausübt und als besonders wichtig anzusehen ist. Sie fällt daher in die unterste Zeile unseres Schachbrettes. Eine solche strategische Grundsatzentscheidung ist wohl auch durch hohen Gestaltungsspielraum und geringen Zeitdruck charakterisiert. Sie wird sicherlich

GELTUNGS- BEREICH			GESTALTUNGS- SPIELRAUM		"NUR EINE LÖSUNG"				MEHRERE ALTERNATIVEN, VÖLLIGE GESTALTUNGSFREIHEIT			
			EILBEDÜRFIG- KEIT		HÖCHSTENS "NORMALER" ZEITDRUCK		HÖCHST DRINGLICH		HÖCHSTENS "NORMALER" ZEITDRUCK		HÖCHST DRINGLICH	
			SELTENHEIT		HÄUFIG	EINMALIG, SELTEN	HÄUFIG	EINMALIG, SELTEN	HÄUFIG	EINMALIG, SELTEN	HÄUFIG	EINMALIG, SELTEN
PRÄZEDENZ- CHARAKTER		RELEVANZ										
EIN BEREICH	OHNE PRÄZEDENZ- WIRKUNGEN	WICHTIG										
		BESONDERS WICHTIG										
	MIT PRÄZEDENZ- WIRKUNGEN	WICHTIG										
		BESONDERS WICHTIG										
MEHRERE, ALLE BEREICHE	OHNE PRÄZEDENZ- WIRKUNGEN	WICHTIG				III	II					
		BESONDERS WICHTIG						IV				
	MIT PRÄZEDENZ- WIRKUNGEN	WICHTIG										
		BESONDERS WICHTIG							I			

Abb. 2: Gutenbergs Katalog echter Führungsentscheidungen -  
auf dem "Schachbrett" möglicher Typen

nicht jeden Tag zufällen sein, so daß dieser Typ auf dem Schnittpunkt der 6. Spalte und der untersten Zeile anzusiedeln ist (Typ I).

(2) "Entscheidungen zur Koordinierung der großen betrieblichen Teilbereiche" betreffen ex definitione mehrere oder alle Bereiche. Sie müssen jedoch nicht immer Präcedenzwirkungen auf andere Entscheidungen ausüben oder eine besonders hohe Relevanz besitzen. Gutenbergs Ausführungen zu diesem Aufgabentyp - die (mindestens) jährlich zu treffenden Investitionsentscheidungen und vor allem die ständige Einregulierung der kurzfristigen Planung auf wechselnde Engpaßsektoren - machen deutlich, daß es sich um häufig zu treffende Entscheidungen handelt. Ein besonderer Zeitdruck wird nicht vermutet, so daß auch mehrere Alternativen formuliert werden können. Entscheidungen dieses Typs sind daher auf dem Schnittpunkt der fünften Zeile und der fünften Spalte anzutreffen (Typ II).

(3) "Bei der Beseitigung von Störungen im laufenden Betriebsprozeß" geht Gutenberg von "Mängeln in der Zusammenarbeit von Abteilungen"<sup>15</sup>, von "Kompetenzkonflikten"<sup>16</sup> aus, "die ohne Maßnahmen der obersten Führungsorgane nicht beseitigt werden können, weil anderen Stellen die Autorität ... fehlt, die Verhältnisse ... neu zu ordnen".<sup>17</sup> Es handelt sich also um Störungen, die mehrere Bereiche betreffen. Aus Gutenbergs Ausführungen geht weiter hervor, daß es sich um singuläre Ereignisse handelt, bei denen nicht generell mit Präcedenzwirkungen gerechnet werden muß. Sie besitzen nur "unter Umständen für das Geschehen in den Unternehmen eine wichtige Bedeutung"<sup>18</sup>. Allerdings muß man wohl annehmen, daß es sich um höchst dringliche Entscheidungen handelt, bei denen sich meist "nur eine Lösung" anbietet. Entscheidungen dieses Typs werden deshalb im Schnittpunkt der fünften Zeile und der vierten Spalte vermutet (Typ III).

(4) Das herausragende Merkmal der "Geschäftlichen Maßnahmen von außergewöhnlicher betrieblicher Bedeutsamkeit" ist ihre besonders hohe Relevanz. Sie betreffen meist mehrere Bereiche, wenn nicht gar die Unternehmung als Ganzes. Die bei Gutenberg

dargestellten Beispiele solcher "zustimmungsbedürftigen Geschäfte"<sup>19</sup> lassen nicht eindeutig erkennen, ob bei diesen Entscheidungen andere Entscheidungen vorgeprägt werden. Wir können nur vermuten, daß es sich meist um fallweise Entscheidungen ohne präjudizierende Wirkungen handelt. Ferner wird deutlich, daß es sich um einmalige oder selten auftretende Probleme handelt, die wohl üblicherweise unter "normalem" Zeitdruck gefällt werden und eine Auswahl zwischen mehreren Möglichkeiten des Handelns offenlassen. Entscheidungen dieses Typs vermuten wird deshalb im Schnittpunkt der sechsten Zeile und der sechsten Spalte (Typ IV).

#### 4.2. Gutenbergs Katalog echter Führungsentscheidungen - eine bemerkenswert treffsichere Beschreibung der Realität

Sehen wir uns nun die empirische Verteilung der 83 Führungsentscheidungen unseres Prüffeldes auf dem Schachbrett der möglichen Typen an (Abb. 3):

14 von 83 Entscheidungen, d. h. 17 v.H. entsprechen Gutenbergs Vorschlag.

Wie ist dieses Ergebnis zu bewerten? Haben wir Gutenberg zu eng interpretiert oder geht sein Vorschlag an der Realität vorbei? Darf man sagen: "Hier irrte Gutenberg."? Die Antwort lautet: Nein!

Ein Blick auf unsere Auszählung zeigt, daß 58 der 83 Entscheidungen in den rechten unteren Quadranten (mehrere, alle Bereiche / mehrere Alternativen, völlige Gestaltungsfreiheit) fallen. Hier liegen auch drei Typen, die von Gutenberg vorgeschlagen wurden, und zwar in unmittelbarer Nachbarschaft der beiden Kombinationen, die am häufigsten aufgetreten sind.

Wir müssen vor allem anerkennen, daß Gutenberg Mindest-Aussagen treffen wollte. Nehmen wir als Beispiel die "Entscheidungen zur Koordinierung der großen betrieblichen Teilbereiche". Sie sind

GESTALTUNGS- SPIELRAUM			"NUR EINE LÖSUNG"				MEHRERE ALTERNATIVEN, VÖLLIGE GESTALTUNGSFREIHEIT			
			HÖCHSTENS "NORMALER" ZEITDRUCK		HÖCHST DRINGLICH		HÖCHSTENS "NORMALER" ZEITDRUCK		HÖCHST DRINGLICH	
SELTENHEIT			HÄUFIG	EINMALIG, SELTEN	HÄUFIG	EINMALIG, SELTEN	HÄUFIG	EINMALIG, SELTEN	HÄUFIG	EINMALIG, SELTEN
GELTUNGS- BEREICH	PRÄZEDENZ- CHARAKTER	RELEVANZ								
EIN BEREICH	OHNE PRÄZEDENZ- WIRKUNGEN	WICHTIG			1		3	1		2
		BESONDERS WICHTIG		1	1			1		
	MIT PRÄZEDENZ- WIRKUNGEN	WICHTIG						2		1
		BESONDERS WICHTIG						1		
MEHRERE, ALLE BEREICHE	OHNE PRÄZEDENZ- WIRKUNGEN	WICHTIG	5		2	III 1	II 6	8	2	4
		BESONDERS WICHTIG					1	IV 1		1
	MIT PRÄZEDENZ- WIRKUNGEN	WICHTIG			2	1	5	14		4
		BESONDERS WICHTIG					3	I 6	3	

Abb. 3: Gutenbergs Katalog echter Führungsentscheidungen -  
konfrontiert mit dem Entscheidungsbild einer Unternehmung

echte Führungsentscheidungen, weil der Bestand des Unternehmens gefährdet ist, wenn die Koordinierung nicht gelingt.<sup>20</sup> Nach Gutenbergs Ausführungen war nicht zu vermuten, daß solche Entscheidungen Präzedenzwirkungen oder eine besonders hohe Relevanz besitzen müssen. Wir haben deshalb auch nur ein Feld, nämlich den Schnittpunkt der fünften Zeile und der fünften Spalte für diesen Typ vorgesehen (Typ II). Falls Entscheidungen aber doch Präzedenzwirkungen oder weitere Eigenschaften über Gutenbergs Mindest-Anforderungen hinaus besitzen, dann sind sie erst recht als echte Führungsentscheidungen anzusehen. Wendet man diese Dominanzregel auf alle vier getesteten Typen an, dann entsprechen 60 von 83 Entscheidungen, d. h. 72,3 v.H. aller Fälle, Gutenbergs Vorschlag. Dies ist in der Tat eine sehr hohe Übereinstimmung. Sie wird noch höher, wenn man die extrem scharfe Anforderung der konjunktiven Verknüpfung der Merkmale mildert und nur eine Übereinstimmung bei fünf von sechs Eigenschaften verlangt: Nun werden sogar 67 Entscheidungen, d. h. 80,7 v.H. aller Fälle, erfaßt.

Wir können demnach folgendes Zwischenergebnis festhalten:

Gutenbergs "Katalog echter Führungsentscheidungen" beschreibt unser Prüffeld - 83 Führungsentscheidungen der Geschäftsführung einer mittelgroßen Industrieunternehmung - mit eindrucksvoller Treffsicherheit.

Wir müssen sogar weitergehend fragen, ob sich ein hoher empirischer Aufwand rechtfertigen läßt, wenn er nur schon lang Gewußtes bestätigt. Die Antwort auf diese Selbstkritik lautet: Ja. Gutenberg hat zwar die Realität sicher getroffen, aber nicht erschöpfend. Es gibt noch andere Typen von Führungsentscheidungen.

#### 4.3. Eine Realtypologie von Führungsentscheidungen

Zur Bestimmung dieser Typen wollen wir von der Realität unseres Prüffeldes ausgehen und auf heuristisch-induktivem Wege eine Realtypologie von Führungsentscheidungen entwickeln. Hierzu

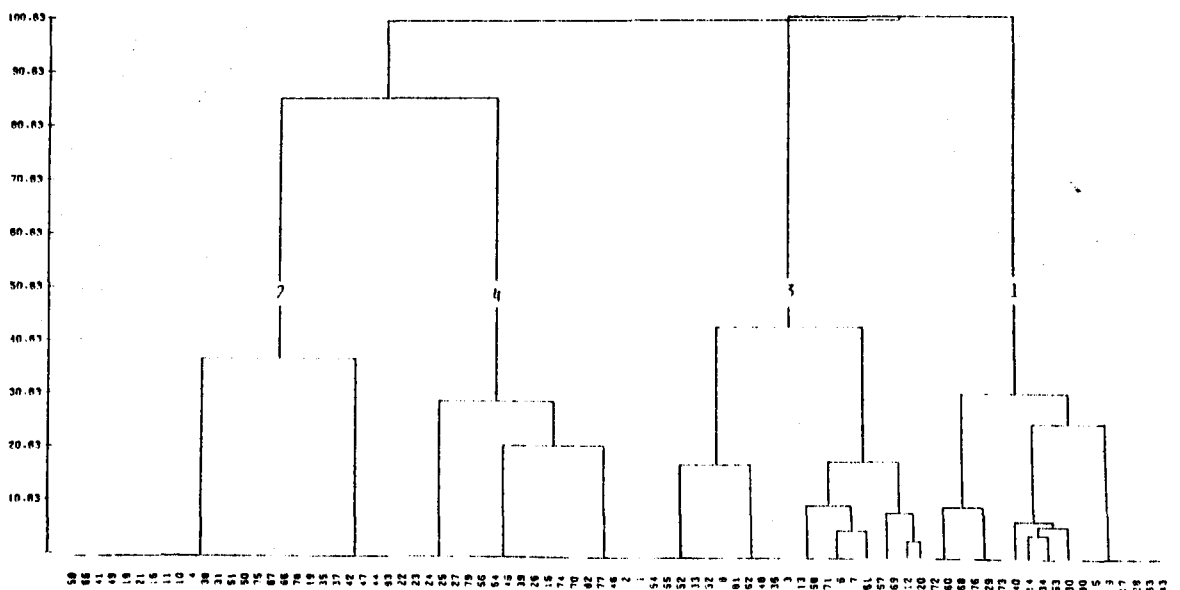
führen wir eine Entropieanalyse mit den fünf dichotomisierten Merkmalen: Relevanz, Seltenheit, Präzedenzcharakter, Eilbedürftigkeit und Gestaltungsspielraum durch.<sup>21</sup> Das Merkmal "Geltungsbereich" wird diesmal nicht berücksichtigt, da hierzu eine eigene Entropieanalyse durchgeführt wurde.<sup>22</sup> Das Dendrogramm unserer Entropieanalyse liefert eine klare Aussage (Abb. 4):

- Es sind mindestens vier Typen zu bilden, da bei einer Zusammenfassung zu drei Typen ein krasser Entropiesprung hinzunehmen wäre.
- Alle vier Typen sind recht gleichmäßig besetzt. Das Ergebnis wird nicht durch Ausreißer verzerrt.

Die Detailanalyse der erklärten Entropie<sup>23</sup> der einzelnen Merkmale zeigt, daß bei vier Typen vor allem die Merkmale Relevanz, Zeitdruck und Seltenheit berücksichtigt werden. Erst bei sechs Typen gehen auch die Merkmale Präzedenzcharakter und Gestaltungsfreiheit in die Typenbildung ein. Wir wollen zunächst die vier Haupttypen darstellen und dann zeigen, wie sich das Ergebnis ändert, wenn wir sechs statt vier Typen bilden.

Abb. 4: Dendrogramm zur Entropieanalyse der Entscheidungstypen

Entropiezuwachs in Prozent des größten Entropiezuwachses





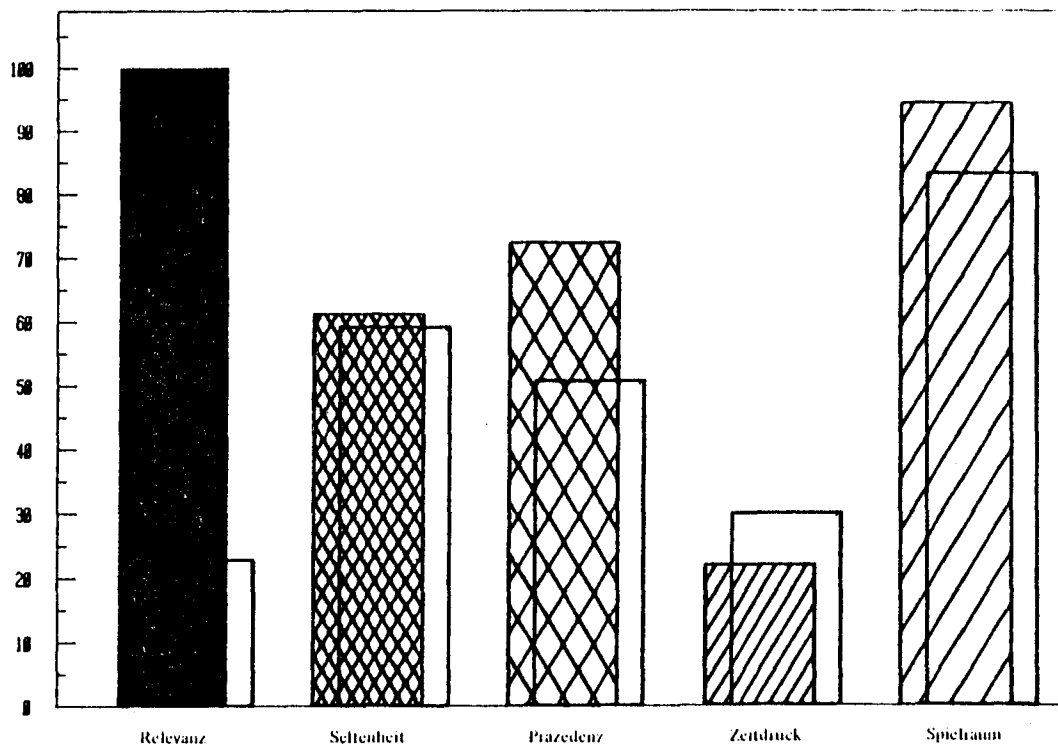
Typ 1: Unternehmenspolitische Richtlinien-Entscheidungen  
(18 Fälle)

Die Entscheidungen dieses Typs besitzen (meistens) folgende Eigenschaften:

- außerordentlich hohe Relevanz,
- außerordentlich hoher Gestaltungsspielraum
- erhebliche Präzedenzwirkungen auf andere Entscheidungen.

Abb. 5: Typ 1 – Unternehmenspolitische Richtlinien-Entscheidungen

Zahl der Entscheidungen in v.H. von  $n_1 = 18$  bzw.  $N = 83$



(Zum Vergleich sind die durchschnittlichen Eigenschaftsprofile aller  $N = 83$  Entscheidungen rechts versetzt unschraffiert eingezeichnet.)

Zu diesem Typ gehörten beispielsweise folgende Führungsentscheidungen:

- "Die Übernahme einer zum Kauf angebotenen Vertriebsgesellschaft",
- "Die Gesamtplanung des kommenden Geschäftsjahres für Absatz und Produktion."

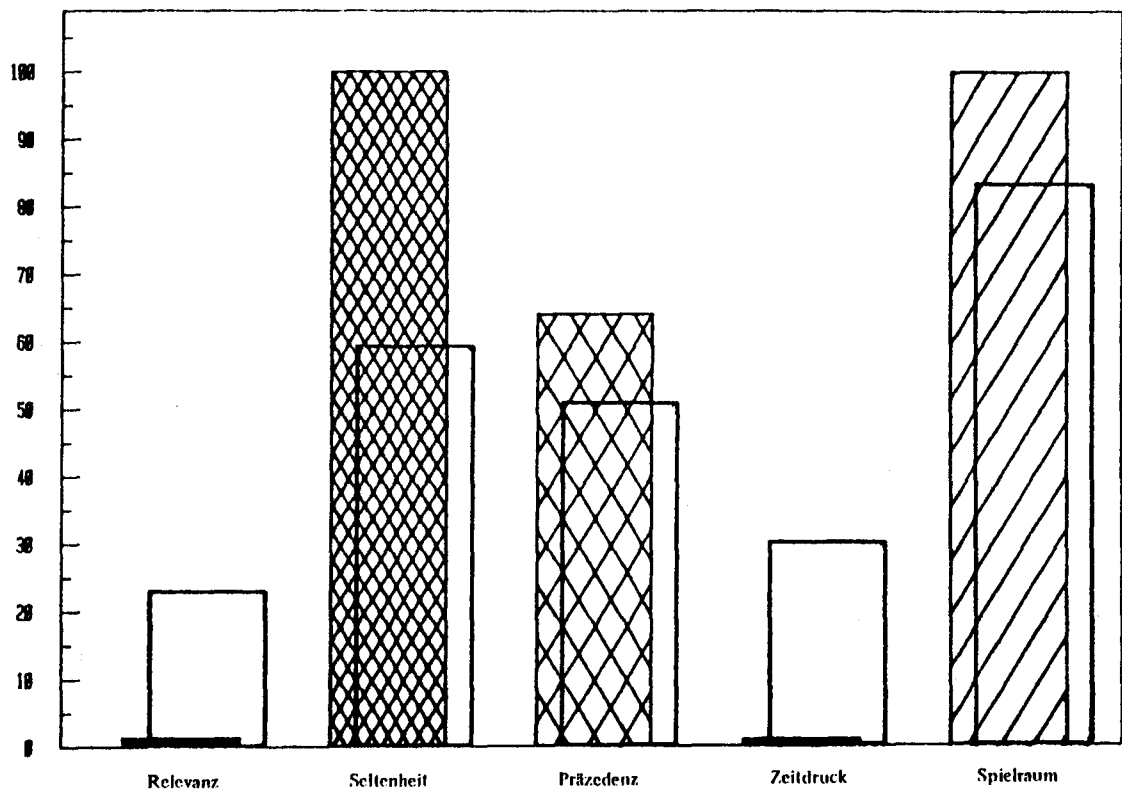
Typ 2: Entscheidungen im außergewöhnlichen Fall  
(25 Fälle)

Entscheidungen dieses Typs sind gekennzeichnet durch

- seltenes oder einmaliges Auftreten,
- außerordentlich hohen Gestaltungsspielraum,
- Fehlen von Zeitdruck,
- überdurchschnittliche Präzedenzwirkungen und
- tendenziell geringere Relevanz.

Abb. 6: Typ 2 - Entscheidungen im außergewöhnlichen Fall

Zahl der Entscheidungen in v.H. von  $n_2 = 25$  bzw.  $N = 83$



Diesem Typ gehören beispielsweise folgende Führungsentscheidungen an:

- "Die Einführung der gleitenden Arbeitszeit für die Angestellten im Hauptwerk."
- "Die Entwicklung einer speziellen Artikelgruppe auf Wunsch eines Lizenznehmers."

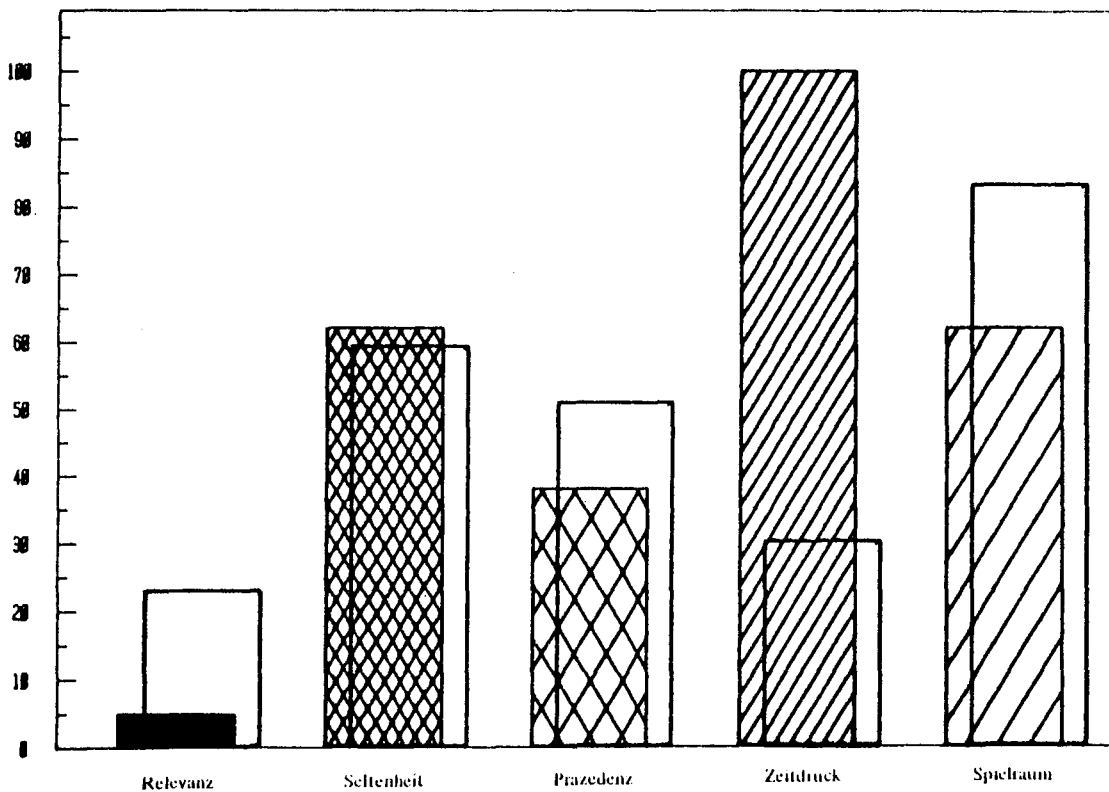
Typ 3: Entscheidungen unter zeitlichem Streß  
(21 Fälle)

Entscheidungen dieses Typs besitzen:

- außerordentlich hohen Zeitdruck,
- unterdurchschnittlichen Gestaltungsspielraum und
- eine tendenziell geringere Relevanz.

Abb. 7: Typ 3 - Entscheidungen unter (zeitlichem) Streß

Zahl der Entscheidungen in v.H. von  $n_3 = 21$  bzw.  $N = 83$



Zu diesem Typ von Führungsentscheidungen gehörten beispielsweise:

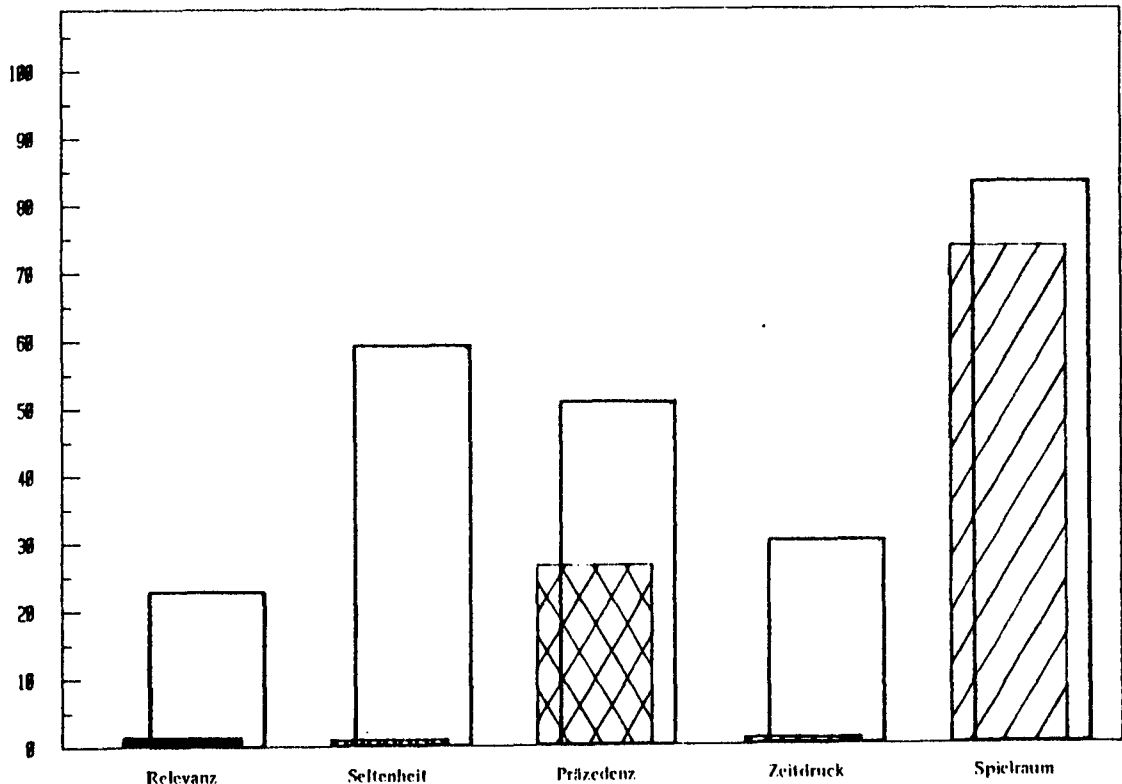
- "Die Bereitstellung zusätzlicher Räumlichkeiten zur Abdeckung eines akuten Raumbedarfs."
- "Die Verlagerung der Fertigung einer Produktgruppe von einem Zweigwerk in ein anderes."
- "Die Implementierung eines spezifischen, neuen Vertriebsweges für eine neue Produktgruppe."

#### Typ 4: Entscheidungen zur laufenden Bereichsabstimmung

Entscheidungen dieses Typs sind häufig zu treffen. Sie fallen laufend an. Sie liegen bei allen Merkmalen deutlich unter dem Durchschnitt. Bemerkenswert ist allerdings der noch relativ hohe Gestaltungsspielraum. Es handelt sich damit um Entscheidungen, die für das Geschäftsleitungsgremium Routine-Charakter haben.

Abb. 8: Typ 4 - Entscheidungen zur laufenden Bereichsabstimmung

Zahl der Entscheidungen in v.H. von  $n_4 = 19$  bzw.  $N = 83$



Zu diesem Typ gehören beispielsweise folgende Führungsentscheidungen:

- "Die Höhe und Zusammensetzung des Werbeetats für das kommende Geschäftsjahr."
- "Die Anpassung der Produktionsvorgaben an die Umsatzentwicklung für eine Artikelgruppe."

Damit ist die Betrachtung unserer vier Haupttypen abgeschlossen. Wie unser Dendrogramm zeigt, führt die Bildung von sechs Typen zu einer Zerlegung der beiden Haupttypen: "Entscheidungen im außergewöhnlichen Fall" und "Entscheidungen unter Streß".

Die "Entscheidung im außergewöhnlichen Fall" zerfällt in die beiden Untertypen "Fallweise Entscheidungen" und "Präzedenz-Entscheidungen". Gemeinsam ist beiden das seltene Auftreten und der hohe Gestaltungsspielraum. Unterschiede ergeben sich aber bei der Präzedenzwirkung:

- Fallweise Entscheidungen betreffen nur das betrachtete Problem.
- Präzedenz-Entscheidungen prägen andere Entscheidungen in Form oder Inhalt vor.

Die "Entscheidung unter zeitlichem Streß" zerfällt in die beiden Untertypen "Entscheidungen über eilbedürftige Plankorrekturen" und "Entscheidungen über Störungen oder Okkasionen". Gemeinsam ist beiden der besonders hohe Zeitdruck. Sie unterscheiden sich aber mit Blick auf die Seltenheit und den Gestaltungsspielraum:

- Entscheidungen über eilbedürftige Plankorrekturen sind häufig zu treffen. Wegen der Vertrautheit mit diesen Problemen kann man sich vermutlich unter Zeitdruck darauf beschränken, nur "eine Lösung" zu diskutieren, denn in acht von zehn dieser Fälle wird nur eine Handlungsmöglichkeit erörtert.
- Bei den Entscheidungen über Störungen und Okkasionen handelt es sich demgegenüber um singuläre, selten zu treffende Entscheidungen mit einem hohen Gestaltungsspielraum. Hier kann man dem Zeitdruck nur durch intensivere Diskussion begegnen.

## 5. Diskussion der Ergebnisse

### 5.1. Zusammenfassung der Befunde

(1) Gutenbergs "Katalog echter Führungsentscheidungen liefert eine zutreffende Beschreibung der Realität, wenn man anerkennt, daß Gutenberg Mindest-Anforderungen formulieren wollte.

(2) Unsere Typologie weist folgende Gemeinsamkeiten und Unterschiede zu Gutenbergs Vorschlag auf:

a) Zwischen unseren "Unternehmenspolitischen Richtlinien-Entscheidungen" und Gutenbergs Typen "Festlegung der Unternehmenspolitik auf weite Sicht" und "Geschäftliche Maßnahmen von außergewöhnlicherbetrieblicher Bedeutsamkeit" bestehen starke Ähnlichkeiten. Die Entscheidungen aller drei Typen besitzen außerordentliche Relevanz, seltenes Auftreten, (höchstens) "normalen" Zeitdruck und einen großen Gestaltungsspielraum. Trotz fließender Übergänge lassen sich aber auch Unterschiede hinsichtlich Geltungsbereich, Präzedenzcharakter und Geltungsdauer feststellen: Bei den "Geschäftlichen Maßnahmen" sind zwar erhebliche Auswirkungen auf die Gesamtunternehmung zu bedenken, das fokale Entscheidungsobjekt ist aber enger gefaßt. Präzedenzwirkungen sind wohl zu bedenken, sie stehen aber nicht im Vordergrund. Diese beiden Merkmale dürften bei unseren "Unternehmenspolitischen Richtlinien-Entscheidungen" meistens, bei Gutenbergs "Festlegung der Unternehmenspolitik" immer gegeben sein. Verlangt man zusätzlich, daß es sich um eine Festlegung auf weite Sicht handelt, dann müssen wir feststellen: Eine solche Entscheidung in unserer Stichprobe nicht explizit aufgetreten. Aber: Ist das verwunderlich? Können wir erwarten, daß eine Entscheidung über die "Festlegung der Marschroute des Unternehmens"<sup>24</sup> auf die Tagesordnung einer Geschäftsleitungssitzung gesetzt wird, wenn so viele wichtige, konkrete Probleme anstehen, mit deren Behandlung insgesamt über diese Marschroute entschieden wird. Verbirgt sich nicht die Entscheidung über die "Marschroute" hinter den Entscheidungen über Wege, Kreuzungen und Abbiegungen? Die Gegenposition würde dann lauten: Grundsatzfragen sollten möglichst anhand konkreter Entscheidungsprobleme diskutiert werden - dort aber bewußt als Grundsatzfragen.

b) Gutenbergs "Koordinierung der großen betrieblichen Teilbereiche" entspricht wohl unseren "Entscheidungen zur laufenden Bereichsabstimmung". Man könnte auch die "Entscheidungen über eilbedürftige Plankorrekturen" hier zuordnen. Die schlechte Beurteilung solcher Entscheidungen durch die befragten Führungskräfte rechtfertigt es jedoch auch, durch einen eigenen Typ auf die besonderen Schwierigkeiten solcher Entscheidungen hinzuweisen.<sup>25</sup>

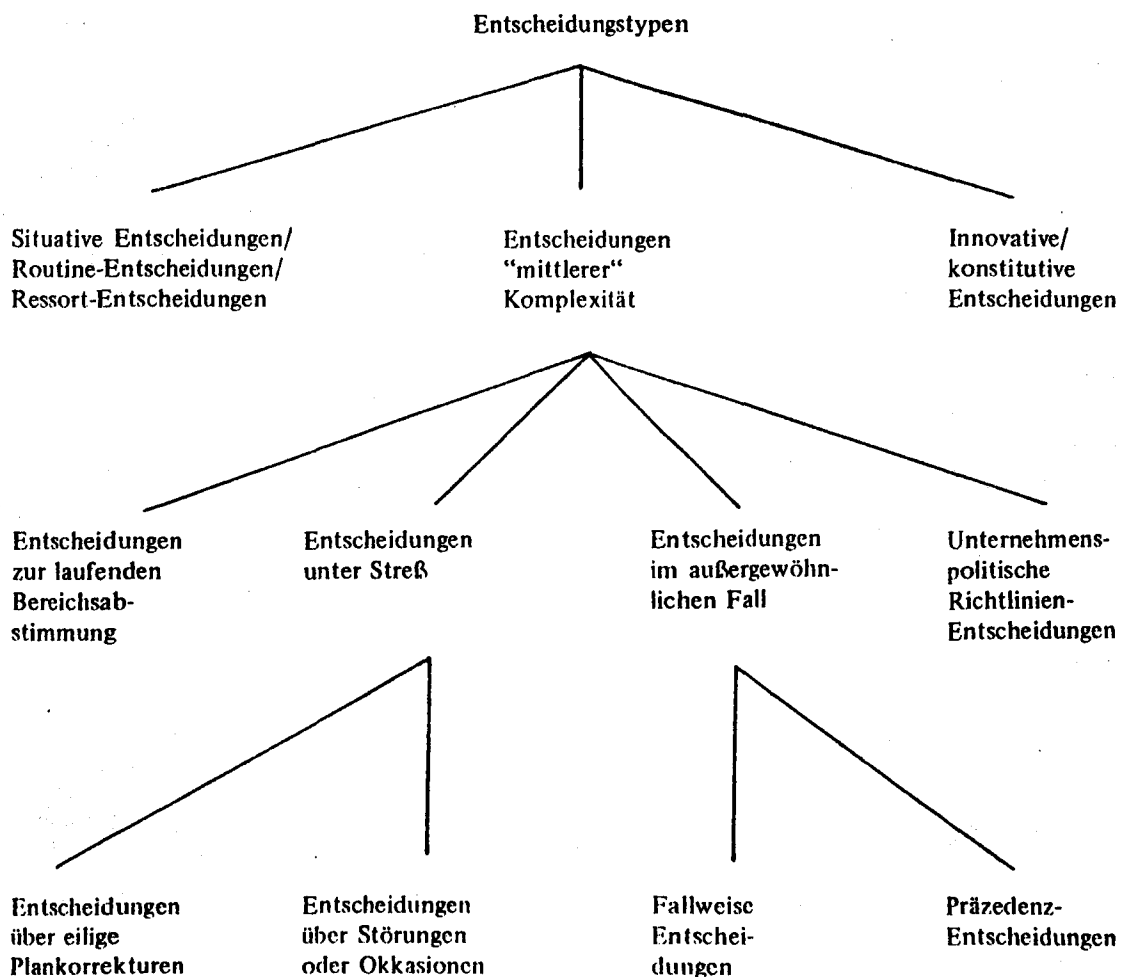
c) Eine weitere Abweichung zeigt sich bei der "Beseitigung von Störungen im laufenden Betriebsprozeß". Hier zeigt unser Typ "Entscheidungen über Störungen oder Okkasionen", daß nicht nur die "Beseitigung von Störungen im laufenden Betriebsprozeß", sondern auch das rasche Ausnutzen von günstigen Gelegenheiten zu den echten Führungsentscheidungen zählt.

d) Die von Witte hervorgehobene "Entscheidung im außergewöhnlichen Fall"<sup>26</sup> wird von Gutenberg nicht genannt. Hier scheint uns sein Katalog ergänzungsbedürftig, denn dieser Typ tritt immerhin in 25 von 83 Entscheidungen auf. Entscheidungen dieses Typs sind offenbar so außergewöhnlich, daß sie von vornherein keiner bestimmten Führungskraft zugeordnet werden können: Die Geschäftsleitung als Ganzes muß entscheiden, und sei es nur, daß sie bestimmt, in wessen "Zuständigkeiten" solche Probleme fallen. Dabei richtet sich die Abgrenzung wohl gerade nicht - oder zumindest nicht nur - nach den von Gutenberg ins Auge gefaßten monetären Wirkungen auf die Vermögens- und Ertragslage, denn dann könnte wieder leicht eine generelle Regelung für die Zuständigkeit erlassen werden.<sup>26</sup> Hier offenbart sich auch ein Unterschied zu Gutenbergs "Geschäftlichen Maßnahmen": Es muß nicht die unmittelbar monetäre Bedeutsamkeit sein, die diese Entscheidungen zu Führungsentscheidungen werden läßt, es kann beispielsweise auch deren Neuartigkeit oder der Konfliktgehalt sein.

(3) Unsere Typologie betrifft nicht die reinen Ressort-Entscheidungen, die eine Führungskraft alleinverantwortlich trägt. Diese Entscheidungen wurden von uns nicht betrachtet. Sie betrifft auch nicht die völlig innovativen, konstitutiven Entscheidungen,

denn diese Entscheidungen sind in unserem Prüffeld nicht vorgekommen. Es verbleibt die Grauzone der Entscheidungen "mittlerer Komplexität". Über sie wird in unzähligen Dichotomien von eindimensional bestimmten Entscheidungstypen allenfalls gesagt, daß es sie gibt. Unsere Befunde zeigen, daß es hier unterschiedliche Typen von Führungsentscheidungen in dieser Zone gibt, die sicherlich auch unterschiedlich zu organisieren sind. Abb. 9 zeigt diese Typen noch einmal in einer zusammenfassenden Übersicht.

Abb. 9: Realtypologie von Führungsentscheidungen (Zusammenfassende Übersicht)





### 5.3. Kritische Bewertung der Ergebnisse

Was nützt uns die hier entwickelte Typologie? Wie ist sie zu bewerten? Die Betriebswirtschaftslehre hat sich bei der Erforschung von Entscheidungstypen bisher weitgehend damit begnügt, immer neue eindimensionale Klassifikationen hervorzubringen, die sich häufig nur in Nuancen unterscheiden und kaum über den Systematisierungsversuch von Bender hinausreichen, den dieser bereits 1957 vorlegte.<sup>27</sup> Die eher verwirrende als hilfreiche Fülle der uneinheitlich verwendeten Bezeichnungen und der unscharf abgegrenzten Sachverhalte reizt dazu, der häufig strapazierten Floskel "Man kann unterscheiden" hinzuzufügen: "Man kann es auch lassen!" Was aber fehlt, ist der Nachweis, daß diese Unterscheidungen auch empirisch beachtlich sind, warum man diese Unterscheidungen benötigt. Wir halten das augenblickliche Empirie-Defizit für einen gravierenden Mangel. Wenn man Techniken zur Organisation von Führungsentscheidungen entwickeln will, dann sollte man auch wissen, welche unterschiedlichen Typen von Führungsentscheidungen es gibt. Es gilt auch hier Kosiols Basis-Satz: Die Organisation hängt von der Art der Aufgabe ab!<sup>28</sup> Die Organisation der Führungsentscheidung hängt von der Art der Führungsentscheidung ab.

Eine Realtypologie, die dazu beitragen will, diese typgerechte Organisationsform leichter und besser zu bestimmen, sollte:<sup>29</sup>

- a) die Entscheidungs-Vielfalt ordnen,
- b) auf konkrete Entscheidungsprobleme anwendbar und
- c) verhaltens- und gestaltungsrelevant sein.

Zu a) Das heterogene Feld realer Führungsentscheidungen muß auf eine überschaubare Zahl hinreichend häufig auftretender Typen, denen alle realen Führungsentscheidungen vollständig und überschneidungsfrei zugeordnet werden können, reduziert werden. Die Typen sind so zu bilden, daß Entscheidungen eines Typs sich möglichst stark ähneln und Vertreter verschiedener

Typen sich möglichst stark unterscheiden. Dabei ist abzuwägen zwischen der Bestimmtheit und der Allgemeinheit der Aussagen: Mit zunehmender Differenzierung der Typologie werden bestimmtere Aussagen über die in sich homogener werdenden Typen möglich, aber diese Aussagen beziehen sich auf immer weniger Fälle.

Zu b): Die praktische Anwendbarkeit der Typologie setzt erstens voraus, daß die typenbildenden Merkmale von den betroffenen Führungskräften auch leicht und zuverlässig wahrgenommen werden. Zweitens müssen die Eigenschaftsprofile der gebildeten Typen so markant ausgeprägt sein, daß eine konkrete Entscheidung einem bestimmten Typ eineindeutig zugeordnet werden kann.

zu c): Die Merkmale müssen so gewählt und die Typen so gebildet werden, daß eine Beziehung zwischen Entscheidungstyp und Entscheidungsverhalten besteht. Zur Gestaltungsrelevanz gehört die Ableitbarkeit typgerechter Handlungsempfehlungen, sei es über die (wahrgenommene) Veränderung des Entscheidungstyps oder über den Einsatz der bei einem bestimmten Typ besonders geeigneten organisatorischen Instrumente.

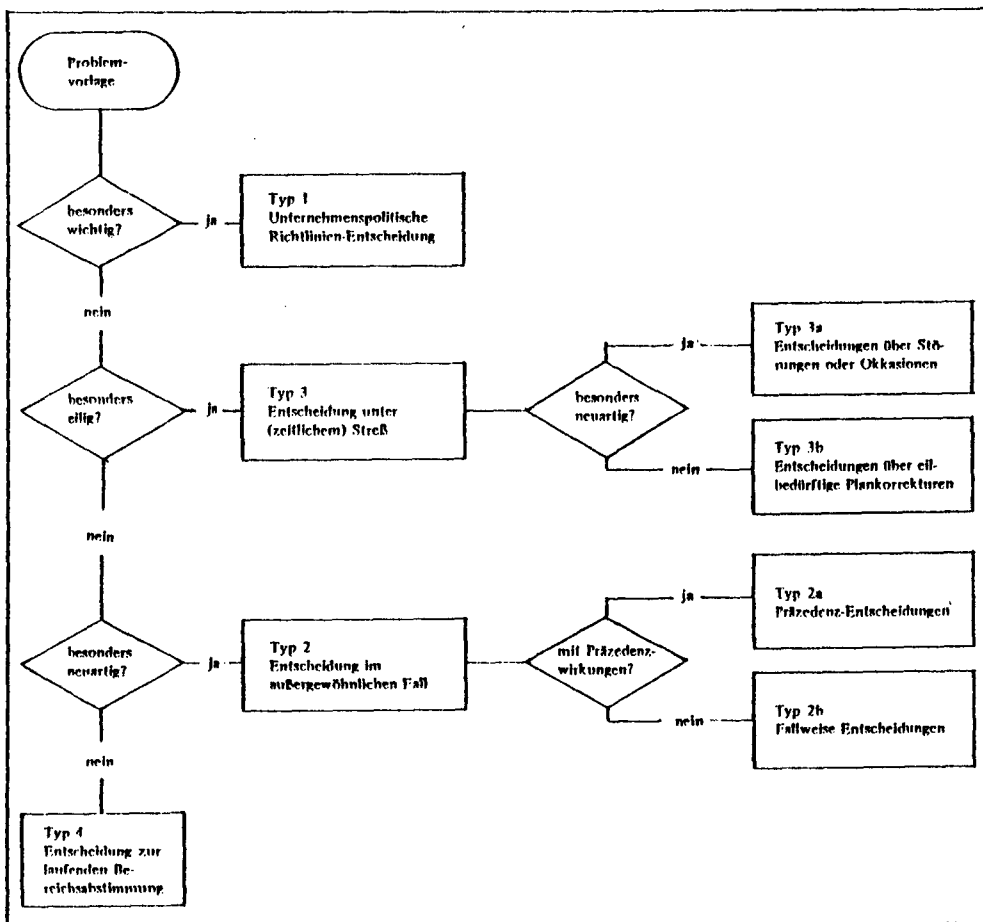
Gemessen an diesen Anforderungen ergibt sich folgende Bewertung unserer Typologie:

Zu a): Der realen Vielfalt der untersuchten Führungsentscheidungen wird durch eine mehrdimensionale Typologie mit fünf praktisch unkorrelierten Eigenschaften Rechnung getragen. Das realitätsfremde Stadium der eindimensionalen Klassifikationen ist damit verlassen. Mit vier bzw. sechs in sich homogenen und voneinander wohlunterschiedenen Typen wird diese Vielfalt auf eine überschaubare Komplexität reduziert.

Zu b): Die hier verwendeten Merkmale konnten von den betroffenen Führungskräften wesentlich leichter als erwartet und recht gut übereinstimmend skaliert werden, wobei die Beschränkung auf dreistufige Skalen den Einschätzungsvorgang erheblich unterstützte. Außerdem erwies es sich als sehr vorteilhaft, sich von

vornherein auf wenige und dafür leichter voneinander isolierbare Eigenschaften zu beschränken. Für die Zuordnung konkreter Entscheidungen zu den clusteranalytisch ermittelten Typen wird der in Abbildung 10 dargestellte Algorithmus vorgeschlagen. Das Verfahren ordnet 82 von 83 Entscheidungen korrekt den vier Haupttypen zu. Bei 6 Typen werden 80 Entscheidungen richtig zugeordnet. Dies ist eine bemerkenswert hohe Reproduktionsgüte, die einen praktischen Einsatz durchaus rechtfertigen würde.

Abb. 10: Ein Algorithmus zur Zuordnung einer konkreten Führungsentscheidung zu einem bestimmten Typ



Zu c): Der Einfluß der hier verwendeten typenbildenden Merkmale: Relevanz, Zeitdruck, Seltenheit und Gestaltungsspielraum - letzterer operationalisiert als Zahl der angebotenen Alternativen - auf das Entscheidungs-Verhalten ist in über 50 empirischen Studien getestet worden.<sup>30</sup> Dabei konnten mit wechselnden Befunden Einflüsse auf das Informations-Verhalten und die Güte der Entscheidung nachgewiesen werden. Es erscheint daher zweckmäßig, zumindest diese Merkmale zu verwenden.

## FUSSNOTEN

(1) Die Daten wurden von Herrn Dr. Ulf Haidle und Frau Dr. Sylvia Grotz-Martin erhoben. Ihnen sei herzlich gedankt. Zur Erhebungsmethode wird auf das Erheberhandbuch bei Grotz-Martin (Informations-Qualität 1976) Anhang III bzw. Haidle (Alternativen-Präferenz 1979) Appendix "B" und den Beitrag Haidle/Grotz-Martin (Erhebungsmethoden 1982) verwiesen.

(2) Gutenberg (Unternehmensführung 1962) 59.

(3) Ebenda 59.

(4) Ebenda 60.

(5) Ebenda 60.

(6) Ebenda 61.

(7) Insbesondere Bender (Führungsentscheidung 1957) 31 f., Hauptmann (Führungsentscheidungen 1962) 121 ff., Kosiol (Organisation 1962) 121, Mellerowicz (Unternehmenspolitik I 1962) 88 ff, Arbeitskreis Hax der Schmalenbach-Gesellschaft (Entscheidungen 1964) 704 ff., Sandig (Betriebswirtschaftspolitik 1965) 18, 135 und Ulrich (Führungskonzeption 1968) 305 f.

(8) Dabei wird von dem für deutsche Großunternehmen typischen Fall ausgegangen, daß die Unternehmung von einem mehrköpfigen Gremium geführt wird. Wenn das Unternehmen nur von einer Person geführt wird, dann sind andere Abgrenzungskriterien erforderlich, um reine Ressortentscheidungen auszuschließen.

(9) Nach Haidle (Alternativen-Präferenz 1979) 100 war der Protokollant "beauftragt worden, eine sehr genaue und insbesondere sehr detaillierte Übersicht über den jeweiligen Sitzungsverlauf anzufertigen, um dem nicht immer anwesenden Beirat der Unternehmung ein möglichst exaktes Bild von der Problemabhandlung in den einzelnen Sitzungen zu vermitteln."

(10) Zur ausführlichen Darstellung der Befunde und der von der Literatur getroffenen Existenzaussagen siehe Gemünden (Führungsentscheidungen 1982).

(11) Siehe hierzu die Merkmalskataloge bei Pfohl (Entscheidungsfindung 1977) 231, Heinen (Entscheidungslehre 1978) 42, Rühli (Unternehmensführung 1978) 174 ff, Girgensohn (Entscheidungen 1979) 140 f, 147 und den umfassenden Literaturnachweis bei Kaluza (Entscheidungsprozesse 1979) 49 ff.

(12) Gutenberg (Unternehmensführung 1962), 61.

(13) Nach folgender Vorschrift: Relevanz: 0 = "wichtig" (Skalenwerte 1 - 5), 1 = "besonders wichtig" (Skalenwerte 6 und 7) / Geltungsbereich: 0 = nur ein Funktionsbereich, 1 = mehrere, alle Funktionsbereiche / Häufigkeit bzw. Seltenheit: 0 = häufig, 1 =

selten, einmalig / Präzedenzcharakter: 0 = löst nur das gegebene Problem, 1 = prägt andere Entscheidungen vor / Eilbedürftigkeit: 0 = ohne Zeitdruck, "normaler" Zeitdruck, 1 = höchst dringliche Eilentscheidung / Gestaltungsspielraum= 0 = nur eine Lösung, 1 = mehrere gegebene Möglichkeiten, vollige Gestaltungsfreiheit.

(14) Siehe hierzu auch die Studie von Witte/Bronner (Leitende Angestellte 1974), die sich "nur" die Aufgabe setzt, das Selbstverständnis der Wirtschaftspraxis über die Abgrenzungsmerkmale von "Leitenden Angestellten" empirisch zu erheben. Die Ergebnisse dieser Studie sind mittlerweile zahlreichen gerichtlichen Entscheidungen zugrundegelegt worden.

(15) Gutenberg (Unternehmensführung 1962) 72.

(16) Ebenda 72.

(17) Ebenda 72.

(18) Ebenda 72.

(19) Ebenda 73. Siehe hierzu auch den umfangreichen Katalog vom Arbeitskreis Krähe der Schmalenbach-Gesellschaft (Geschäftsführung 1971) 99 ff. Vgl. ferner die empirischen Untersuchungen von Werth (Vorstand und Aufsichtsrat 1960) und Girgensohn (Mitwirkung 1980) zu den Arten und Merkmalen solcher "zustimmungsbedürftiger Geschäfte".

(20) Gutenberg (Unternehmensführung 1962) 68.

(21) Zur Entropieanalyse, die für binäre Merkmale als besonders leistungsfähig angesehen wird, siehe Vogel (Klassifikation 1975) 252 ff. Die Merkmale wurden wie beim vorangehenden Test dichotomisiert. Als Ähnlichkeitsmaß wurde das Entropiemaß verwandt. Die Korrelationen zwischen den dichotomisierten Merkmalen liegen alle unter 0,35. Eine bemerkenswerte Beeinflussung der Entropieanalyse durch unterschiedliche implizite Gewichtung der Merkmale kann danach ausgeschlossen werden. Zur Berechnung wurden die Programme YHAK und KDIAG von Forst/Vogel auf einer PDP-10-Anlage der Universität Kiel verwandt.

(22) Siehe hierzu Gemünden (Führungsentscheidungen 1982).

(23) Pro Merkmal berechnet als Entropie zwischen den Typen dividiert durch die Entropie der gesamten Stichprobe.

(24) Mellerowicz (Unternehmenspolitik I 1962) 90.

(25) Zur Messung der Effizienzeinschätzung siehe Haidle/Grotz-Martin (Erhebungsmethoden 1982)

(26) Siehe hierzu Witte (Außergewöhnlicher Fall 1969).

(27) Bender (Führungsentscheidungen 1957) 29 ff. Zu den bisher entwickelten Merkmalkatalogen siehe Fußnote (7) unseres Beitrages. Löbliche Ausnahmen bilden die Studie von Girgensohn (Ent-

scheidungen 1979), der eine empirische Analyse der verschiedenen Dimensionen des komplexen Merkmals "Relevanz" vornimmt und die Arbeit von Uebele (Planungstechniken im Absatzbereich 1980) insb. . 426, der eine Dimensionsanalyse der Merkmale von Entscheidungen über die Einführung neuer Planungstechniken im Absatzbereich vornimmt.

(28) Kosiol (Organisation 1962) 42.

(29) Siehe hierzu insbesondere Pfohl (Entscheidungsfindung 1977) 232 ff.

(30) Siehe hierzu Gemünden (Entscheidungstyp und Informations-Nachfrage 1982).

### Verzeichnis der verwendeten Literatur

- Arbeitskreis Hax der Schmalenbach-Gesellschaft: (Entscheidungen 1964),  
Wesen und Arten unternehmerischer Entscheidungen. Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 16 (1964), S. 685 - 715.
- Arbeitskreis Krähe der Schmalenbach-Gesellschaft: (Geschäftsführung 1971),  
Die Organisation der Geschäftsführung - Leitungsorganisation. Opladen 1971.
- Bender, K.: (Führungsentscheidung 1957),  
Die Führungsentscheidung im Betrieb. Stuttgart 1957.
- Gemünden, H. G.: (Entscheidungstyp und Informations-Nachfrage 1982),  
Entscheidungstyp und Informations-Nachfrage - eine vergleichende Auswertung empirischer Studien. Forschungsbericht zum Symposium "Verhaltenstheoretische Ansätze im Marketing" veranstaltet von der Kommission Marketing in Trier am 24. und 25. September 1982.
- Gemünden, H. G.: (Führungsentscheidungen 1982),  
Führungsentscheidungen - eine Realtypologie. In: Hauschildt, J., Gemünden, H., G., Grotz-Martin, S. und Haidle, U.: Entscheidungen der Geschäftsführung - Typologie, Informationsverhalten, Effizienz. Tübingen 1982. (Im Druck).
- Girgensohn, T.: (Entscheidungen 1979),  
Unternehmenspolitische Entscheidungen. Eine empirisch-typologische Relevanzbestimmung. Frankfurt am Main 1979.
- Girgensohn, T.: (Mitwirkung 1980),  
Die Mitwirkung des Aufsichtsrats bei unternehmenspolitisch relevanten Entscheidungen. Der Betrieb 33 (1980), S. 337 - 341.
- Grotz-Martin, S.: (Informations-Qualität 1976),  
Informations-Qualität und Informations-Akzeptanz in Entscheidungsprozessen. Theoretische Ansätze und ihre empirische Überprüfung. Diss. Saarbrücken 1976.
- Gutenberg, E.: (Unternehmensführung 1962),  
Unternehmensführung. Organisation und Entscheidung. Wiesbaden 1962.
- Haidle, U.: (Alternativen-Präferenz 1979),  
Informationsverhalten und Alternativen-Präferenz. (Eine empirische Untersuchung zum Entscheidungsverhalten von wirtschaftlichen Führungskräften). Diss. Saarbrücken 1979.

- Haidle, U. und Grotz-Martin, S.: (Erhebungsmethoden 1982),  
Untersuchungsobjekt und Erhebungsmethoden. In: Hauschildt, J., Gemünden, H. G., Grotz-Martin, S. und Haidle, U.: Entscheidungen der Geschäftsführung - Typologie, Informationsverhalten, Effizienz. Tübingen 1982. (Im Druck).
- Hauptmann, K.: (Führungsentscheidungen 1962),  
Zur Theorie der Führungsentscheidungen in privaten Unternehmen. Diss. Köln 1962.
- Heinen, E.: (Entscheidungslehre 1978),  
Industriebetriebslehre als Entscheidungslehre. In: Industriebetriebslehre. Entscheidungen im Industriebetrieb. Hrsg.: E. Heinen. Wiesbaden 1978, S. 25 - 75.
- Kaluza, B.: (Entscheidungsprozesse 1979),  
Entscheidungsprozesse und empirische Zielforschung in Versicherungsunternehmen. Karlsruhe 1979.
- Kosiol, E.: (Organisation 1962),  
Organisation der Unternehmung. Wiesbaden 1962.
- Mellerowicz, K.: (Unternehmenspolitik I 1962),  
Unternehmenspolitik. Band I. Freiburg im Breisgau 1962.
- Pfohl, H.-C.: (Entscheidungsfindung 1977),  
Problemorientierte Entscheidungsfindung in Organisationen. Berlin, New York 1977.
- Rühli, E.: (Unternehmungsführung 1978),  
Unternehmungsführung und Unternehmungspolitik. Band 2. Bern, Stuttgart 1978.
- Sandig, C.: (Betriebswirtschaftspolitik 1965),  
Betriebswirtschaftspolitik. Stuttgart 1965.
- Uebele, H.: (Planungstechniken im Absatzbereich 1980),  
Einsatzbedingungen und Verhaltenswirkungen von Planungstechniken im Absatzbereich. Diss. Aachen 1980.
- Ulrich, H.: (Führungskonzeption 1968),  
Führungskonzeption und Unternehmungsorganisation. In: Festschrift für Karl Käfer. Hrsg.: O. Angehrn und H. P. Künzi. Stuttgart 1968, S. 297 - 308.
- Vogel, F.: (Klassifikation 1975),  
Probleme und Verfahren der numerischen Klassifikation. Unter besonderer Berücksichtigung von Alternativmerkmalen. Göttingen 1975.
- Werth, H. J.: (Vorstand und Aufsichtsrat 1960),  
Vorstand und Aufsichtsrat in der Aktiengesellschaft. Düsseldorf 1960.



Witte, E.: (Außergewöhnlicher Fall 1969),  
Entscheidung im außergewöhnlichen Fall. Ein Forschungs-  
bericht. Harzburger Hefte, 12 (1969), S. 368 - 375.

Witte, E. und Bronner, R.: (Leitende Angestellte 1974),  
Die leitenden Angestellten. Eine empirische Untersu-  
chung. München 1974.