ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Cordts, Christoph; Karababa, Baris; Löhden, Katharina; Thöle, Malin

Working Paper

Planspiel zur Vermittlung der systemtheoretischen Entscheidungstheorie

Arbeitspapiere der Nordakademie, No. 2020-03

Provided in Cooperation with:
Nordakademie - Hochschule der Wirtschaft, Elmshorn

Suggested Citation: Cordts, Christoph; Karababa, Baris; Löhden, Katharina; Thöle, Malin (2020) : Planspiel zur Vermittlung der systemtheoretischen Entscheidungstheorie, Arbeitspapiere der Nordakademie, No. 2020-03, Nordakademie - Hochschule der Wirtschaft, Elmshorn

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/221832

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.

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

ARBEITSPAPIERE DER NORDAKADEMIE

ISSN 1860-0360

Nr. 2020-03

Planspiel zur Vermittlung der systemtheoretischen Entscheidungstheorie

Prof. Dr.-Ing. Volker Ahrens (Hrsg.), Christoph Cordts,

Baris Karababa, Katharina Löhden, Malin Thöle

Mai 2020

NORDAKADEMIE
HOCHSCHULE DER WIRTSCHAFT

Köllner Chaussee 11
25337 Elmshorn
www.nordakademie.de

Planspiel zur Vermittlung der systemtheoretischen Entscheidungstheorie

Volker Ahrens (Herausgeber), Christoph Cordts, Baris Karababa,
Katharina Löhden, Malin Thöle

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis **5**

Tabellenverzeichnis **6**

1 Einleitung **7**

1.1 Motivation 7

1.2 Vorgehensweise 7

2 Situationsanalyse **8**

2.1 Begriffserklärung 8

2.1.1 Grundlagen der Organisationstheorie 8

2.1.2 Implizites und explizites Wissen 12

2.1.3 Fachliche und politische Verantwortung 14

2.1.4 Legale und traditionale Herrschaft 14

2.2 Inhaltliche Abgrenzung 16

2.3 Organisation und Entscheidungen 16

2.4 Veränderung und Wandel von Organisationen 18

2.5 Organisation 20

2.6 Kopplungen und ihre Bedeutung in der Organisation 22

2.7 Beobachtung im organisationalen Kontext 23

2.8 Der Mythos der Rationalität 25

2.9 AGIL-Schema 26

2.10 Mitglieder der Organisation 27

2.11 Macht und Organisation 28

2.12 Spieltheorie 30

2.12.1 Strategische Spiele 30

2.12.2 Darstellung von strategischen Spielen 31

2.12.3 Reine und gemischte Strategien 31

2.12.4 Dominanz 32

2.12.5 Nash Gleichgewicht 32

2.13 Organisationskultur 34

2.14 Paradoxie der Organisation 35

2.15 Berücksichtigung in der Lehre 36

3 Zielformulierung **36**

3.1 Ziele 36

3.2 Ziele priorisieren....38
4 Lösungssynthese....40
4.1 Implizites und explizites Wissen im Planspiel....40
4.2 Aufbau des Planspiels....41
4.2.1 Unternehmen....41
4.2.2 Rollen....42
4.2.3 Runden....43
4.3 Szenario 1....43
4.4 Szenario 2....44
4.4.1 Marketingchef....45
4.4.2 Produktionsleitung....46
4.4.3 Vorstand/Geschäftsführer....47
4.4.4 Ergebnis/Erkenntnisse....48
4.5 Szenario 3....50
4.5.1 Marketingchef....51
4.5.2 Produktionsleitung....52
4.5.3 Vorstand/Geschäftsführung....54
4.5.4 Ergebnis/Erkenntnisse....54
4.6 Szenario 4....56
4.6.1 Szenario 4 – Unternehmen A/B will in den Süden auslagern....57
4.6.1.1 Marketingchef....57
4.6.1.2 Produktionsleiter....58
4.6.1.3 Vorstand/Geschäftsführer....58
4.6.1.4 Ergebnis/Erkenntnis....58
4.6.2 Unternehmen A/B will im Norden bleiben....59
4.6.2.1 Marketingchef....60
4.6.2.2 Produktionsleitung....60
4.6.2.3 Vorstand/Geschäftsführer....61
4.6.2.4 Ergebnis/Erkenntnis....61
4.7 Szenario 5....62
4.7.1 Marketingchef....62
4.7.2 Vorstand/Geschäftsführer....63
4.7.3 Ergebnis/Erkenntnisse....63

5 Bewertung und Resümee 65

6 Ausblick 68

Quellenverzeichnis 68

Die Autoren 70

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in der vorliegenden Arbeit die gewohnte männliche Sprachform bei personenbezogenen Substantiven und Pronomen verwendet. Dies impliziert jedoch keine Benachteiligung des weiblichen oder diversen Geschlechts, sondern soll in Sinne der sprachlichen Vereinfachung als geschlechtsneutral zu verstehen sein.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Historischer Überblick zur Organisationstheorie 9
Abbildung 2: Das Autopoietische System 11
Abbildung 3: Entscheidungsgrundlagen 17
Abbildung 4: Veränderte Umwelteinflüsse auf Organisation 19
Abbildung 5: Veränderungsprozesse 20
Abbildung 6: Schematische Innen-Außen-Darstellung der Organisation 24
Abbildung 7: Schematische Darstellung des Re-entry-Mechanismus 24
Abbildung 8: Überlebenseinheit 25
Abbildung 9: AGIL-Schema 26
Abbildung 10: Edward T. Hall kulturelle Regeln 35
Abbildung 11: Harte Standortfaktoren Marketingleiter 52
Abbildung 12: Standortfaktoren Produktionsleiter 53
Abbildung 13: Politische Verantwortung 57
Abbildung 14: Politische Verantwortung 60

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Matrix explizites, implizites, kollektives, individuelles Wissen 13
Tabelle 2: Entscheidungsmatrix "Schere Stein Papier" 31
Tabelle 3: Entscheidungsmatrix Gefangenendilemma 31
Tabelle 4: Entscheidungsmatrix Gefangenendilemma 2 32
Tabelle 5: Entscheidungsmatrix Nash-Gleichgewicht 33
Tabelle 6: Entscheidungsmatrix Nash-Gleichgewicht 2 33
Tabelle 7: Entscheidungsmatrix Gefangenendilemma 3 33
Tabelle 8: Ziele 38
Tabelle 9: Priorisierung der Ziele 40
Tabelle 10: Entscheidungsmatrix Ausgangssituation 45
Tabelle 11: Entscheidungsmatrix Präferenzen des Geschäftsführers berücksichtigt 45
Tabelle 12: Entscheidungsmatrix Ausgangssituation 46
Tabelle 13: Entscheidungsmatrix Präferenzen des Geschäftsführers berücksichtigt 47
Tabelle 14: Entscheidungsmatrix keine Verluste oder zusätzliche Kosten 48
Tabelle 15: Entscheidungsmatrix Ausgangssituation Auswertung 48
Tabelle 16: Entscheidungsmatrix Präferenzen des Geschäftsführers berücksichtigt Auswertung 49
Tabelle 17: Bewertung und Resümee 68

1 Einleitung

Immer wieder kann in den Medien mitverfolgt werden, dass einflussreiche Manager oder auch Trainer ihre Posten in Krisenzeiten verlassen. Erst kürzlich konnten Überschriften wie „Offiziell: FC Bayern und Niko Kovac trennen sich“ (General-Anzeiger Bonn 2019) gelesen werden. Es stellt sich allerdings die Frage, warum in der Regel Führungspersonen Organisationen freiwillig verlassen, wenn diese weder persönlich noch allein für die nicht zufriedenstellenden Ergebnisse verantwortlich zu machen sind.

Auf der Suche nach Antworten zeigt sich, dass Rücktritte häufig von dem Manager selbst initiiert und mit der Übernahme politischer Verantwortung begründet werden. Darüber hinaus wird vielfach thematisiert, dass die Organisation durch das Wechseln einer Schlüsselperson neue Impulse erhält und diese Anregungen zu besseren Zukunftschancen führen können.

Um das Themenfeld Führung in Organisationen besser verstehen zu können, wird schnell deutlich, dass zu diesem Zweck ein tieferes Verständnis von systemischen Organisationen und Entscheidungen unumgänglich ist. Dieses Hintergrundwissen wird in der folgenden Hausarbeit zentral thematisiert.

1.1 Motivation

Viele deutsche Hochschulen werben öffentlich damit Führungskräfte auszubilden. Werden jedoch Studienfächer im Curriculum gesucht, die eindeutig auf eine Ausbildung im Hinblick auf Führungsqualitäten hinweisen, bleibt die Suche häufig ergebnislos.

Bei der genaueren Analyse der Unterrichtinhalte wird ebenfalls deutlich, dass die Inhalte des zu vermittelnden Wissens in der Regel auf die Qualifikation einer Fachkraft hindeuten. Es wird zwar die Wichtigkeit von Führungsqualitäten erkannt, jedoch werden fundamentale Grundlagen der systemischen Organisationstheorie nicht vermittelt (Dittmer et. al 2012).

Simon (vgl. 2019, 7 ff.) erklärt die mangelhafte Verdeutlichung des Themas durch Bildungseinrichtungen damit, dass Individuen Organisationen nicht zwangsläufig verstehen müssen, um mit ihnen umgehen und in ihnen arbeiten zu können. Das Wissen über wesentliche Regeln reicht zwar als individualistische Perspektive aus, um als Einzelner in einer Organisation zu agieren, allerdings nicht um als Führungskraft Verantwortung zu übernehmen und Wechselwirkungen, Veränderungen und Einflussfaktoren zu erkennen.

Aufgrund der Wichtigkeit des Verständnisses von Organisationen zur Ausbildung von Führungskräften, sollte dieser Themenkomplex mit in die Lehre aufgenommen werden. Um die Erkenntnisse nachhaltig bei Studierenden zu etablieren, muss hierbei sowohl auf explizites als auch auf implizites Wissen zurückgegriffen werden.

1.2 Vorgehensweise

Der Aufbau der wissenschaftlichen Ausarbeitung zum Masterprojekt folgt dem Problemlösungszyklus des System Engineerings und beinhaltet folglich die sieben Phasen „Anstoß, Situationsanalyse, Zielformulierung, Synthese, Analyse, Bewertung und Entscheidung“ (vgl. Ahrens 2014, 80 f.).

Die Situationsanalyse im Kapitel 2 dient der Eingrenzung sowie der Strukturierung des vorgestellten Problems (vgl. Jakoby 2015, 44 f.) und beginnt deshalb mit der Erläuterung zentraler Begrifflichkeiten, die zum Verständnis des Themenkomplexes elementar sind. Des Weiteren werden Kernaussagen über die systemische Organisationstheorie von Simon (vgl. Simon 2019, 1 ff.) analysiert und dargelegt. Die Erkenntnisse bilden die Basis für folgende Phasen des Problemlösungszyklus.

Aus der Situationsanalyse ergibt sich eine detaillierte Zielformulierung, an die sich eine Diskussion relevanter Methoden zur Vermittlung des zu vermittelnden Stoffes anschließt.

In der Synthese und Analyse dieser Ausarbeitung werden die zuvor geschaffenen Grundlagen systematisch auf einzelne Elemente des Planspiels übertragen.

Das zu entwerfende Skript dient der Überprüfung der Ergebnisse und kann somit als Bindeglied zur Phase der Bewertung angesehen werden. Zuletzt werden die Synthese und Analyse sowie die Ergebnisse zusammengefasst und kritisch hinterfragt, um ein differenziertes Resümee ziehen zu können und einen Ausblick zu geben.

2 Situationsanalyse

Das Hauptziel der Situationsanalyse ist das System und dessen Umfeld mit den relevanten Subsystemen und Wechselwirkungen nachvollziehbar darzustellen (vgl. Winzer 2016, 100 f).

Zur Entwicklung des Planspiels, wird zunächst die Situation nach dem „Systems Engineering“ Ansatz transparent gemacht und das Problemfeld strukturiert. Zusätzlich wird der Bereich für die Lösungssuche eingegrenzt, um zielgerichtet arbeiten zu können (vgl. Haberfellner et al. 2012, 196 ff.). Die Situationsanalyse dieser Ausarbeitung beginnt mit der Formulierung der Relevanz und Abgrenzung der Begrifflichkeiten Organisationstheorie, Entscheidungstheorie und Systemtheorie. Darüber hinaus werden weiter Hintergrundinformationen über beispielsweise das explizite beziehungsweise das implizite Wissen inkludiert.

Abgerundet wird das Kapitel durch die anschauliche Erörterung der für das Planspiel relevanten Theoriegrundlagen.

2.1 Begriffserklärung

Zentrale Begriffe für das Verständnis von Organisationstheorie werden zum Beginn der Situationsanalyse erläutert, um eine einheitliche Grundlage für weitere Erörterungen zu schaffen. Zu diesem Zweck erfolgt zuerst eine Abgrenzung der Organisationstheorie, Entscheidungstheorie und Systemtheorie. Danach wird der Zusammenhang von explizitem und implizitem Wissen erklärt und zuletzt werden die fachliche sowie politische Führung einander gegenübergestellt.

2.1.1 Grundlagen der Organisationstheorie

Unter dem Begriff Organisationstheorie werden alle Theorien und Lehren gebündelt, die zum Zweck haben, die Entstehung, den Fortbestand und die Funktionsweise von Organisationen zu erklären. Im Unterschied zu dem intuitiv aus der Alltagserfahrung mit Organisationen abgeleiteten Wissen, bieten die Ansätze der Organisationstheorie eine systematische und nachvollziehbare Herangehensweise im Umgang mit Organisationen und tragen so dazu bei, die Organisationspraxis zu verbessern. Herauszustellen ist, dass sich auf dem Forschungsgebiet der Organisationstheorie bislang keine allgemein anerkannte, abgeschlossene Theorie durchgesetzt hat, sondern eine Vielzahl von Theorien mit z. T. widersprüchlichen Annahmen existiert. Dies resultiert im Wesentlichen aus der Konstitution einer Organisation als komplexes soziales Gebilde, da dies weder eine einheitliche Forschungsfrage noch eine eindeutige Methodenwahl zulässt (vgl. Scherer/Marti 2019, 17 f.). Demzufolge lassen sich sowohl struktur- als auch handlungstheoretische Ansätze in der Organisationstheorie nachvollziehen. Während strukturtheoretische Ansätze die Argumentation zugrunde legen, dass sich die Handlungen einer Organisation

aus der Struktur ebendieser ergeben, ist aus handlungstheoretischer Perspektive die Struktur der Organisation das Resultat ihrer eigenen Handlung bzw. der Handlung ihrer Akteure. Forschungshistorisch zeigt sich kein eindeutiger Trend zu einem der Ansätze, jedoch werden verstärkt interdisziplinäre Organisationstheorien relevant. Die nachfolgende Abbildung zeigt ein einen kurzen forschungshistorischen Überblick zur Organisationstheorie.

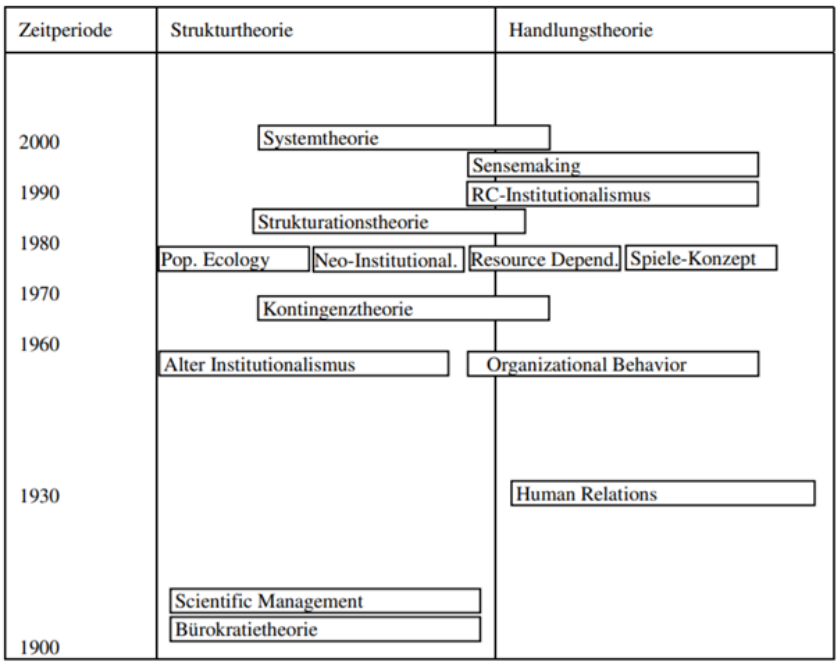

Abbildung 1: Historischer Überblick zur Organisationstheorie [1]

Der forschungshistorisch neueste Ansatz der Organisationstheorie, der außerdem das Grundlagenverständnis dieser Ausarbeitung bildet, ist der systemtheoretische Ansatz von Niklas Luhmann, der Ende der 1990er Jahre formuliert wurde und im Folgenden aufgrund seiner hohen Relevanz detailliert vorgestellt wird. Das systemtheoretische Verständnis Luhmanns unterscheidet sich elementar von vorausgegangenen Theoriemodellen, da Luhmann mit hoher logischer Konsistenz die Organisation unabhängig von ihren Mitgliedern beschreibt, indem er von Aktionssystemen statt von individuellen Akteuren ausgeht. Dies bezieht er auf soziale Systeme im Allgemeinen und auf Organisationen im Speziellen. Aufgrund dieser Entkopplung von Organisation und Individuum, die dem intuitiv aus der Alltagserfahrung mit Organisationen abgeleiteten Wissen konträr gegenübersteht, ist Luhmanns Theorie einer der komplexesten auf dem Gebiet der Organisationsforschung (vgl. Miebach 2007, 199 f.).

Gemäß Luhmanns Theorie werden die Mitglieder einer Organisation werden lediglich als notwendige Umwelten, jedoch nicht als Bestandteil der Organisation konzeptualisiert, da sie – z. B. durch Bereitstellung ihrer Arbeitskraft – die Handlungen für den Organisation genannten Prozess liefern, jedoch nicht in ihrer physischen und psychischen Totalität in der Organisation vorkommen. Diese partielle Einbindung der Mitglieder hat zwei unmittelbare Konsequenzen für den Organisationskontext: Zum einen bleiben die Mitglieder einer Organisation hierdurch austauschbar, zum anderen resultiert daraus die sog. Indifferenzzone. Diese beschreibt, dass die Mitglieder einer Organisation in gewissem Umfang bereit sind, Anweisungen auch dann auszuführen, wenn sie als Einzelperson den Nutzen nicht erkennen, da es keine persönlichen Auswirkungen auf sie hat, ob sie einen Sachverhalt gemäß der Anweisung oder anders erledigen. Die Indifferenzzone bildet damit die Grundlage für arbeitsteilige Prozesse, in denen viele

[1] Quelle: Miebach 2007, 196

Akteure mit unterschiedlichen Aktionen an einem übergeordneten, komplexen Ziel arbeiten, das nicht für jeden einzelnen Akteur in seiner Gesamtheit zu erfassen ist. Erst die Kombination dieser Handlungsmuster erlaubt die Bildung einer Organisation, die in der Lage ist, komplexe Entstehungsprozesse, wie beispielsweise die Konstruktion und Montage einer aufwendigen Spezialmaschine, durchzuführen (vgl. Simon 2019, 14 ff.).

Herauszustellen ist dabei, dass ein Handeln einer Organisation immer auf die Verzahnung der Aktionen einzelner Akteure zurückzuführen ist. Dennoch ist es sinnvoll, einer Organisation Handlungen zuzuschreiben, da das determinierende Kriterium einer Organisation die Konstanz in den Handlungsmustern unterschiedlicher, austauschbarer Individuen ist. Anders als beispielsweise in einem Familienverbund, wo ein Austausch eines Individuums fundamentale Folgen für das Kollektiv hätte, besteht die Organisation losgelöst von den Akteuren.

Die Unabhängigkeit einer Organisation von ihren Mitgliedern bzw. den handelnden Akteuren führt in logischer Konsequenz zu der Frage, wie die organisierten Handlungsmuster, deren Konstanz konstituierend für die Organisation ist, die einzelnen Individuen überdauern. Grundsätzlich ist die innerorganisationale Gestaltung von wiederkehrenden Abläufen deutlich formalisierter als beispielsweise im Familienverbund. Dies ermöglicht die Austauschbarkeit der Individuen, da keine Kenntnis über die Vorgeschichte der Organisation nötig ist, um an ihren Handlungen zu partizipieren. Die verhaltenswissenschaftlichen Ansätze der Organisationstheorie bieten jedoch keine Erklärung dafür, wie diese formalisierten Prozesse zustande kommen bzw. bestehen.

Aus der von Luhmann formulierte Theorie sozialer Systeme hingegen, in welcher er die einzelne Kommunikation als kleinste Einheit eines sozialen Systems definiert, lässt sich eine Erklärung ableiten (vgl. Simon 2019, 19). Im Unterschied zur Handlung ist eine Kommunikation nicht einem einzelnen Akteur zuzuordnen, sondern koppelt mehrere Akteure bzw. ihre Aktionen. Basierend auf den Erkenntnissen von Weick, der die Kommunikation als doppelten Interakt bezeichnet, definiert Luhmann die sogenannte emergente Einheit der Kommunikation, bestehend aus der Kopplung von Information, Mitteilung und Verstehen (vgl. Weick 1979, 168 f.). Daraus abgeleitet ist eine Kommunikation ein Ereignis, bei dem aus den möglichen Informationen, den möglichen Mitteilungen und den Möglichkeiten des Verstehens selektiert wird. Dabei löst sich die Theorie von dem Sender-Empfänger-Modell der Kommunikationstechnologie, da es keinen zwingend kausalen Zusammenhang zwischen der Mitteilung und dem Verhalten des Kommunikationspartners gibt. Der Kommunikationspartner kann sich somit immer anders verhalten, als es der Sender der Mitteilung voraussagen kann, was als doppelte Kontingenz bezeichnet wird.

Die bisherigen Erkenntnisse zur Kommunikation lassen sich durch die Theoriemodelle des Konstruktivismus erweitern: Ein Beobachter, der einen anderen Beobachter beobachtet – und selbst zum Beobachteten wird – schreibt dem Verhalten des anderen einen Sinn zu. Dies geschieht, indem er von einer Ähnlichkeit zwischen sich und der zweiten Person ausgeht und somit zu dem Schluss kommt, dass der andere genauso agiert und reagiert, wie er selbst. Dieses Zuschreiben von Sinn findet in beide Kommunikationsrichtungen statt, sodass Kommunikation weniger als Transport von Nachrichten, sondern eher als Koordination von Akteuren und ihren Aktionen beschrieben werden kann (vgl. Simon 2019, 21).

Für die Organisationstheorie ist diese Erkenntnis von zentraler Bedeutung: Da Kommunikation nicht direkt beobachtet werden kann, muss sie über Handlungen erschlossen werden. Dies bedeutet, dass die Handlungsmuster, die in einer Organisation beobachtet werden können, das Ergebnis von Kommunikation sind. Hieraus ergibt sich auch die Verbindung zwischen dem handlungs- und dem kommunikationstheoretischen Ansatz in der Organisationstheorie (vgl. Willke 2009, 4).

Kommunikation ist das konstituierende Element für soziale Systeme. Da Kommunikation nur in der Gegenwart stattfinden kann, muss sie zum Erhalt des sozialen Systems stets fortgesetzt bzw. erneuert werden. Dabei bleiben die Kommunikationsmuster, die eine Organisation von ihrer Umwelt abgrenzen, erhalten, auch wenn die Teilnehmer der Kommunikation wechseln.

Die festgelegten Kommunikationsmuster, die es in jeder Organisation gibt, ermöglichen dem Individuum, an verschiedenen Kommunikationen in unterschiedlichen Organisationen zu partizipieren. Zwei Personen können beispielsweise einerseits als Kollegen kommunizieren und andererseits als Mitspieler in einem Fußballverein. In beiden Organisationen gibt es individuelle Kommunikationsmuster. Zur Unterscheidung, welche Verhaltensweise in welchem Kontext angemessen ist, dient beispielsweise der Dresscode – im Unternehmen tragen die Personen einen Anzug, auf dem Fußballfeld Trikots. Beide Personen nehmen in den Organisationen durch Aufrechterhaltung der Kommunikationsmuster unterschiedliche Rollen ein, z. B. einmal die Rolle als Vorstandsvorsitzender, andererseits die Rolle als Mittelstürmer. Neben den sich unterscheidenden Kommunikationsmuster sind mit beiden Rollen auch daraus resultierende unterschiedliche Erwartungen verknüpft, die an die Rolle gestellt werden. Von der Rolle eines Vorstandsvorsitzenden wird erwartet, dass er – im Rahmen gewisser Grenzen - die Entscheidungen trifft, die den Anteilseigner zu einer möglichst hohen Dividende verhelfen, während an die Rolle eines Mittelstürmers die Erwartung geknüpft ist, dass er Tore schießt. Beide Erwartungen können in den jeweiligen Rollen von einer Person erfüllt werden. Unter Umständen kann jedoch die Situation eintreten, dass Rolle und Person in einen Konflikt geraten, etwa wenn ein bekennender und engagierter Umweltaktivist der Vorstandsvorsitzende eines Ölkonzerns wird (vgl. Simon 2019, 41 ff.).

Unter der Beibehaltung der konstanten Kommunikationsmuster, die auch die Rollen innerhalb einer Organisation definieren, erneuert sich dennoch stetig die Kommunikation selbst, was Organisationen zu einem Sonderfall der sozialen Systeme erhebt. Nicht alle soziale Systeme sind langlebig, da sie oftmals nur aus einer einzelnen Kommunikation bestehen. Innerhalb der Organisation hingegen schafft der selbstbezügliche Kommunikationsprozess die Innen-Außen-Grenze des Systems, welche eine Organisation als autonome Einheit konstituiert. Diese Autonomie wiederum erlaubt, dass die individuellen Kommunikationsmuster weiter fortbestehen. Aufgrund dieser selbstreferenziellen Prinzipien ist eine Organisation ein sogenanntes autopoietisches System, welches schematisch der folgenden Abbildung dargestellt wird. Der Kreis stellt dabei die Grenze des Systems gegenüber der Umwelt dar, während der Pfeil die zur Aufrechterhaltung der Grenze notwendigen Prozesse symbolisiert.

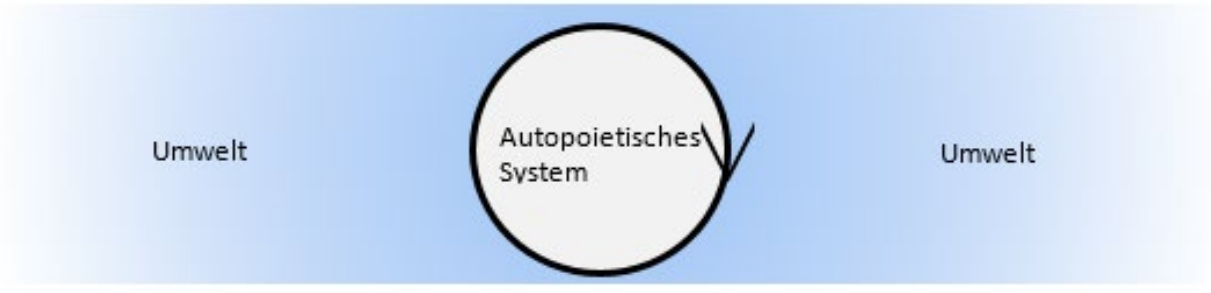

Abbildung 2: Das Autopoietische System [2]

Mit dem Konzept des autopoietischen Systems sind unmittelbar zwei weitere implizite Annahmen verknüpft. Zum einen ist ein autopoietisches System strukturdeterminiert, d. h. das Verhalten der Organi-

[2] Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Simon 2019, S. 25

sation wird immer von den internen Strukturen bestimmt und nicht durch äußere Einflüsse. Dementsprechend ist die Wirkung zwischen einer äußeren Ursache und dem Verhalten einer Organisation nicht gradlinig kausal, da die Reaktion - also das Verhalten - auf die Irritation, d. h. dem äußeren Einfluss, nicht mit Bestimmtheit vorausgesagt werden kann.

Darüber hinaus können interne Operationen von Organisationen auch immer nur auf interne Zustandsänderungen reagieren und nicht auf ein Ereignis außerhalb der Organisationsgrenze. Es kann keinen Input geben, der in einer Organisation hineingegeben wird, der den Output bestimmt. Dieser Zustand wird als operationale Schließung bezeichnet (vgl. Fried 2005, 48 f.).

Die Konzeptualisierung von Organisationen als autopoietische Systeme steht im unmittelbaren Widerspruch zu zahlreichen, im Alltag implizit getroffenen Annahmen über Organisationen. Ist eine Organisation ein autopoietisches System, so ist es dessen einziges Ziel, ihr Fortbestehen zu sichern, auch wenn es augenscheinlich ein zielgerichtetes Handeln der Organisation zu geben scheint. Diese sind vorrangig ein Mittel zum Überlebenszweck. Praktisch bedeutet das, dass ein Unternehmen sich nur deshalb einem unternehmerischen Zweck - wie dem Vertrieb von Gütern - verschreibt, weil es Überleben, d. h. Fortbestehen möchte. Simon fasst den Gedankengang folgendermaßen zusammen: „Wenn man Organisationen als Problemlösemittel betrachtet, so sind es vagabundierende Lösungen, auf der Suche nach passenden Problemen.“ (vgl. Simon 2019, 28)

Vor dem Hintergrund dieser Erkenntnisse zur Konstitution und dem Fortbestandsstreben von Organisationen schließt sich logisch unmittelbar die Forschungsfrage an, wie Entscheidungen innerhalb einer Organisation zustande kommen, was die relevanten Entscheidungskriterien sind und ob eine Rationalität in der Entscheidung gegeben ist. Das Forschungsgebiet der Entscheidungstheorie lässt sich in die deskriptive (empirische) und präskriptive (normative) Entscheidungstheorie unterteilen (vgl. Wöhe/Döring 2010, 92).

Während die präskriptive Entscheidungstheorie auf die Forschungsfrage zielt, wie ein Individuum entscheiden sollte, wenn eine vollständige Objektivität und Rationalität gegeben wäre, richtet sich die deskriptive Theorie darauf, die realen Entscheidungskriterien des Entscheidungsträgers zu analysieren und zu hinterfragen. Die Entscheidungstheorie und die Organisationstheorie können - speziell in Bezug auf praktische Überlegungen - keinesfalls unabhängig voneinander betrachtet werden, da vielfach organisationale Maßnahmen dem Zweck dienen, Entscheidungen innerhalb einer Organisation zu steuern. Gleichzeitig sind alle Handlungen und Kommunikationen innerhalb einer Organisation selbst mehr oder weniger komplexe Entscheidungsprobleme, die gelöst werden müssen (vgl. Laux/Liermann 1993, 23). Demzufolge sind stets sowohl die Entscheidungs- als auch die Organisationstheorie zu berücksichtigen.

2.1.2 Implizites und explizites Wissen

In der Literatur sind verschiedene Ansätze zu finden, die sich mit der systematischen Kategorisierung von Wissensarten auseinandersetzen. Der Komplexität wird dabei häufig durch die Bildung von Typenpaaren begegnet, um den Sachverhalt vereinfacht darzulegen. Als praxisrelevante, abgrenzbare Gegensatzpaare werden insbesondere analoges versus digitales, internes versus externes, individuelles versus kollektives und implizites versus explizites Wissen herausgearbeitet (vgl. Romhardt 1998, 56 f.). Insbesondere das implizite und explizite Wissen sind zur Vermittlung von Lerninhalten relevant, weshalb diese beiden Wissensarten in den Fokus dieser Ausarbeitung gestellt werden.

Das Verhältnis zwischen implizitem und explizitem Wissen wird bildlich häufig mit einem Eisberg verglichen, an dessen Spitze das explizite Wissen steht. Dieses ist sowohl für Außenstehende als auch für Wissensinhaber sichtbar und kann in Worten oder Zahlen beschrieben werden (vgl. Jantzen 2009, 21).

Das implizite Wissen hingegen befindet sich symbolisch verborgen unter der Wasseroberfläche und ist nicht erklärbar beziehungsweise beschreibbar. Der Begriff des impliziten Wissens wurde durch Polanyi geprägt und bereits 1966 als „tacit knowledge" beschrieben (vgl. Polianyi 1966). Obwohl der Autor keine allumfassende Definition festgelegt hat, umschreibt er das implizite Wissen als nicht-explizierbare Fähigkeiten eines Individuums. Als Beispiel hierfür können das Rollerfahren, Gesichtserkennung oder das Sprechen genannt werden. Wer dies beherrscht macht sich komplexe physikalische Gesetze zu Nutze, kann die Vorgehensweise allerdings in der Regel nicht beschreiben und somit auch nicht oder nur bedingt an andere Individuen weitergeben. Die Übertragung erfolgt meist über jahrelange Erfahrungen und Beobachtungen. Dennoch gibt es auch eine klare Verbindung beziehungsweise Kopplung zwischen implizitem und explizitem Wissen, denn häufig sind implizite Fähigkeiten zwingend notwendig, um explizites Wissen zu erlangen, darzulegen oder auch weiterzugeben. Den verschiedenen Wissensarten „deklaratives", „prozedurales", „konditionales", „axiomatisches", „relationales" Wissen (vgl. Mietzel 2017, 340 ff.) lassen sich implizite oder explizite Fähigkeiten zuweisen. So ist das deklarative Wissen [3] eindeutig explizit, wohingegen das prozedurale Wissen[4] beispielsweise primär implizit ist, aber auch explizite Komponenten enthalten kann (vgl. Doetsch, 2015, 137). Die Projektion von explizitem und implizitem Wissen zeigt die Notwendigkeit und Relevanz der Berücksichtigung beider Typen für die Lehre.

Aufgrund der möglichen Artikulierung von explizitem Wissen durch Sprache oder Zahlen, ist dieses auch über Generationen hinweg konservierbar und übertragbar, was es zu einem wichtigen Gut macht.

Die Abgrenzung zwischen explizitem und implizitem Wissen ist allerdings nicht immer eindeutig. Die Verlinkung und Notwendigkeit von impliziten Fähigkeiten zur Vermittlung deklarativen Wissens wurde bereits thematisiert und dargelegt. Darüber hinaus wird in Organisationen gelegentlich artikulierbares Wissen nicht niedergeschrieben. Dies kann zum einen daran liegen, dass die Verschriftlichung nicht effizient ist oder das Wissen geschützt werden soll. Es ist folglich nicht eindeutig ob es sich bei den beschriebenen Inhalten um implizites oder explizites Wissen handelt.

**Wissensbereiche in Organisationen*	**Individuelles Wissen**	**Kollektives Wissen**
Explizites Wissen	Steueridentnummer Quellcode eines Produktes*	Gesetzbücher Maschinendokumentation*
Implizites Wissen	Gesichtserkennung Meinung über Kollegen*	Kultur Unternehmenskultur, Abläufe*

Tabelle 1: Matrix explizites, implizites, kollektives, individuelles Wissen

[3] Beim deklarativen Wissen handelt es sich um das Wissen über Sachverhalte wie beispielsweise Begriffe oder Datumsangaben. Deshalb wird dieses häufig auch als Sachwissen bezeichnet.

[4] Das prozedurale Wissen oder auch Handlungswissen genannt beschreibt Prozeduren zur Anwendung von deklarativem Wissen. In der Regel beinhaltet das prozedurale Wissen immer auch implizite Bestandteile.

Sowohl bei implizitem als auch bei explizitem Wissen kann es sich um individuelles oder kollektives Wissen handeln. In der folgenden Tabelle 1 sind Beispiele für den beschriebenen Sachverhalt dargestellt.

Obwohl beide Arten von fundamentaler Bedeutung sind, wird dem implizitem Wissen insbesondere in westlichen Nationen weniger Relevanz zugesprochen (vgl. Holden et al. 2010, 31). Im Allgemeinen wurde bereits erläutert, dass insbesondere zur Vermittlung von explizitem Wissen, das implizite unumgänglich ist. Zur Erschaffung einer Umgebung, in der Wissen gedeiht, ist es somit notwendig beide Bereiche anzusprechen und in die Lehr zu integrieren. Hierbei sollte implizites Wissen durch die Anwendung sowie Beobachtung sozialer Interaktion weitergegeben werden. Ein weiteres Ziel der Lehre ist es möglichst viel des zu vermittelnden Wissens explizierbar zu machen.

2.1.3 Fachliche und politische Verantwortung

Um die Organisations- und Entscheidungstheorie intellektuell durchdringen zu können, muss zunächst zwischen fachlicher und politischer Verantwortung unterschieden werden.

Fachkräfte sind fachlich verantwortlich für die ihrer Qualifikation entsprechenden Ergebnisse. Dies bedeutet, dass sie fachliche Methoden und Werkzeuge, die sie im Rahmen ihrer Qualifikation beherrschen, richtig und mit aller Sorgfalt anwenden müssen. Geschieht hierbei ein Fehler, geht dies mit einem Fehlverhalten einher und die Fachkraft muss die fachliche Verantwortung dafür übernehmen und für entsprechende Folgen eintreten.

Die politische Verantwortung, die Führungskräfte übernehmen, ist hingegen nicht an Fehler oder persönliches Fehlverhalten, sondern an den Erfolg ihrer Entscheidungen geknüpft. Nur, wenn Entscheidungen erfolgreich sind, kann sich eine Führungskraft an der Macht halten. Da die Entscheidungen, die eine Führungskraft trifft, sachlogisch und rational nicht zu begründen sind – sonst wären es keine Entscheidungen, da keine Unsicherheitsabsorption stattfindet – steht der Führungskraft das Instrument der Personalverantwortung zur Verfügung, um zumindest sicherzustellen, dass die fachlichen Überlegungen mit bestmöglicher Qualität ablaufen.

Trifft eine Führungskraft eine falsche Entscheidung, muss sie – zumindest um als gute Führungskraft zu gelten – die politische Verantwortung übernehmen und von ihrem Posten zurücktreten, auch wenn das Scheitern der Entscheidung sachlogisch nicht vorauszusehen war.

Die Verteilung von fachlicher und politischer Verantwortung auf verschiedene Funktionsträger innerhalb einer Organisation schützt die Organisation davor, als Konsequenz unvorhersehbarer Fehler die Expertise in Form ihrer fachlichen Mitarbeiter zu verlieren. Die Führungskräfte übernehmen stattdessen die politische Verantwortung, indem sie ihren Posten verlassen. Da Führungskräfte im Gegensatz zu Fachkräften in hohem Maße austauschbar sind, fügt dies dem Unternehmen oder der Organisation keinen nennenswerten Schaden zu (vgl. Ahrens 2020, 161 f.).

2.1.4 Legale und traditionale Herrschaft

Die Unterscheidung verschiedener Herrschaftstypen geht auf Max Weber zurück. Er unterschied 1922 drei Herrschaftstypen, welche sich durch den Legitimitätsgrund, mit dem sie die Herrschaft formalisieren, unterscheiden. Der Grund für die Anerkennung der Legitimität einer Herrschaft steht unmittelbar den Motiven der Folgsamkeit, d. h. dem Beweggrund von Individuen, Befehle anzuerkennen und somit der Herrschaft zu folgen, gegenüber. Erst wenn beide Kriterien harmonisiert sind, kommt es durch das wechselseitige Anerkennen und Annehmen von Herrschaft und Folgsamkeit zur Legitimation von

Macht, welche hierdurch zur Herrschaft wird. Zur dauerhaften Ausübung von Macht ist die institutionelle Verfestigung durch einen Legimitationsgrund unabdingbar (vgl. Imbusch 2003, 172).

Die drei von Weber definierten Herrschaftstypen werden als legale, traditionale und charismatische Herrschaft bezeichnet. Aufgrund der Relevanz für die vorliegende Aufgabenstellung werden jedoch nur die beiden ersten Herrschaftstypen im Folgenden genauer untersucht.

In einer legalen Herrschaft ist die Legitimität an eine formulierte Satzung gebunden, die das Recht zur Herrschaft ausspricht und teilweise auch die Prinzipien und Normen der Herrschaft definiert. Die Herrschaft – und mit ihr die mögliche Folgsamkeit – ist damit nicht an ein herrschendes Individuum gebunden, sondern an die Satzung. Hiermit ist ein formaler Legitimitätsgrund gegeben, jedoch stellt sich die Frage nach dem Legitimitätsglauben und dem Motiv der Folgsamkeit. Handelnde Individuen stellen in einer legalen Herrschaft zunächst die zweckrationale Frage, welchen Mehrwert die Anerkennung der Herrschaft hat bzw. welcher Schaden entsteht, wenn der Herrschaft nicht gefolgt wird. Dies hat jedoch zur Konsequenz, dass die Folgsamkeit nur solange aufrechterhalten wird, wie der generierte Nutzen die Kosten der Folgsamkeit überwiegt. Als Konsequenz hieraus wäre die legale Herrschaft sehr instabil, wenn allein zweckrationale Abwägungen für die Folgsamkeit ausschlaggebend wären.

Neben der Zweckrationalität ist jedoch der Legitimitätsglauben ebenfalls– wenn auch untergeordneter - von Relevanz, da er zu einer sogenannten Wertrationalität führt. Als wertrational bezeichnet man eine Handlung, wenn - ohne Berücksichtigung der Konsequenzen - Ziele um ihrer selbst willen verfolgt werden. Übertragen auf die legale Herrschaft bedeutet dies, dass ein Individuum den Befehlen der Herrschaft – und damit der Satzung, aus der diese Herrschaft hervorgeht - folgt, nur um ebendiese aufrechtzuerhalten. Hierbei muss jedoch der Glaube an die Richtigkeit des durch die Satzung verliehenen Herrschaftsauftrags gegeben sein. Zur Abgrenzung gegenüber der traditionalen Herrschaft muss betont werden, dass sich der Legitimitätsglaube in der legalen Herrschaft ausschließlich auf die Satzung, keineswegs jedoch auf die herrschende Person, bezieht (vgl. Wagner 2007, 19 ff.).

Die legale Herrschaft gewinnt durch die Wertrationalität an zusätzlicher Stabilität. Gerhard Wagner formuliert dies prägnant: „Die legale Herrschaft gewinnt relative Stabilität kraft Glaubens an die Legalität des positiven Rechts. Aufgrund dieser geglaubten Legalität gilt die legale Herrschaft als legitim.“ (vgl. Wagner 2007, 24).

Die traditionale Herrschaft basiert – anders als die legale Herrschaft – vorrangig auf dem Glauben an die Heiligkeit und Unantastbarkeit der von jeher gegebener Ordnung und Herrschaft. Der Herrschaftsanspruch kann sich dabei aus verschiedenen Gründen ergeben, beispielsweise - wie in der Monarchie - aus der Familienzugehörigkeit. Die Folgsamkeit, die der traditionalen Herrschaft begegnet, resultiert aus zwei Beweggründen: Zum einen nennt Weber das Folgsamkeitsmotiv der Gewöhnung an Verhaltensmuster. Hierbei begegnet das Individuum neuen Reizen unbewusst mit immer wiederkehrenden, gleichen Handlungsmustern, ohne dass dieses Verhalten sinn- bzw. zweckorientiert wäre. Zum anderen kann das Individuum der traditionalen Herrschaft auch aufgrund eines Legitimitätsglaubens, der auf einer wertrationalen Auffassung beruht, Folgsamkeit entgegenbringen. Sobald ein Bewusstsein über die Handlungsroutinen besteht und dem gewohnten Handlungsmuster ein Eigenwert zugeschrieben wird, z. B. weil sich die Strukturen bereits bewährt haben und eine Neuerung unsicherheitsbehaftet wäre, wird diese Struktur um ihrer selbst willen aufrechterhalten. Dieser Legitimitätsglaube grenzt sich von dem Folgsamkeitsmotiv der Gewöhnung also durch einen höheren Grad an Bewusstheit ab. Je größer der traditionelle Eigenwert ist, der einer (traditionalen) Herrschaft zugeschrieben wird, und je bewusster dieser Eigenwert um seiner selbst willen aufrechterhalten wird, desto stabiler ist die traditionale Herrschaft (vgl. Imbusch 2003, 175 f.).

Ein praxisrelevantes Beispiel für eine traditionale Herrschaft ist die Monarchie. Die Herrschaft wird gemäß den Erbregeln weitergegeben, während andererseits beim Volk der Legitimitätsglaube besteht, dass die Mitglieder ebenjener königlichen Familie über dem Rest des Volkes stehen und daher ein Herrschaftsrecht innehaben sollten. Aufgrund dieser Annahme, die ihren Ursprung zum Teil mehrere Jahrhunderte zuvor findet, und der daraus resultierenden verinnerlichten Unterscheidung der bürgerlichen und königlichen Zugehörigkeit, wird das Konzept Monarchie um seiner selbst willen aufrechterhalten und der Herrschaft des regierenden Monarchen Folge geleistet.

In der unternehmerischen Praxis kann die traditionale Herrschaft oftmals in familiengeführten Unternehmen beobachtet werden, in denen die Geschäftsleitung in der Erbfolge der Inhaberfamilie weitergegeben wird, während die Mitarbeiter der Familie diesen Herrschaftsanspruch zuschreiben.

Demgegenüber stehen die staatlichen und unternehmerischen Beispiele einer legalen Herrschaft: Ein demokratischer Rechtsstaat repräsentiert die legale Herrschaft, in der der Herrschaftsanspruch aus der Verfassung hervor- und auf gewählte Personen übergeht. Das Volk folgt dieser Herrschaft wiederum, weil es daraus einerseits zweckrational persönliche Nutzen wie die eigene Sicherheit zieht und andererseits – unabhängig von der regierenden Person – wertrational der Verfassung folgt.

Im unternehmerischen Umfeld lassen sich legale Herrschaften oftmals in großen Konzernen finden, in denen Prozesse stark formalisiert und bürokratisiert sind. Ein ernanntes Vorstandsmitglied stützt seinen Herrschaftsanspruch auf die rechtlichen und innerbetrieblichen Satzungen, die die Leitungssituation im Konzern regeln. Die Mitarbeiter wiederum folgen der Führung des Vorstandes, weil sie einerseits daraus einen direkten Nutzen in Form von beruflicher Anerkennung und Leistung ziehen – und bei Nicht-Folgsamkeit potenziell Konsequenzen drohen – andererseits jedoch den Gesetzen und Satzungen, unter denen ein Vorstand ernannt werden kann – eine Legitimität zuschreiben.

In der Praxis lassen sich die Herrschaftsformen nicht nur unterscheiden, sondern sie nehmen auch erheblichen Einfluss auf die Organisation, in der sie wirken. Abhängig von den Folgsamkeitsmotiven und des Legitimitätsglaubens werden Entscheidungen und Führungsstrukturen unterschiedlich gestaltet. Dementsprechend ist es wichtig, Organisationen auch vor dem Hintergrund der vorliegenden Herrschaftsstrukturen zu untersuchen.

2.2 Inhaltliche Abgrenzung

Der inhaltliche Schwerpunkt dieses Projektes liegt in der Schaffung eines realen Planspiels für Studierende, um praxisrelevante Kenntnisse in der Entscheidungstheorie zu vermitteln. Anhand von aufeinanderfolgenden Szenarien werden Studierende durch realitätsnahe Beispiele aktiv mit einbezogen. Aufgrund des begrenzten inhaltlichen Umfangs wird in diesem Projekt kein Anspruch auf Vollständigkeit erhoben. Vielmehr sollen Studierende die Möglichkeit erhalten mit den Aspekten der Entscheidungstheorie erste Erfahrungen zu sammeln. Daher stellt dieses Projekt eine modellhafte Betrachtung der Entscheidungstheorie dar. Da die legalen und traditionalen Herrschaftssysteme in der Organisationstheorie relevante Bereiche darstellen, werden diese durch die Szenarien aus der Praxis betrachtet.

2.3 Organisation und Entscheidungen

Individuen suchen nach Stabilität und versuchen aus diesem Grund Entscheidungen mit Rationalität zu begegnen. Doch auch Rationalität kann Unsicherheit prinzipiell nicht beseitigen, da sich die Folgen von Entscheidungen erst in der Zukunft zeigen.

In der nachfolgenden Abbildung dieses Kapitels wird die Entstehung von Unsicherheit aus der Differenz zwischen Wissen und Nichtwissen schematisch dargestellt.

Hierbei kann Wissen aus Erfahrungen der Vergangenheit abgeleitet werden, während das Nichtwissen in der Regel zukunftsbezogen ist und ungewiss, weil die Folgen des Handelns noch nicht erfahren wurden. Unsicherheit ist die Basis für notwendige Organisationsentscheidungen und -differenzierung. Die Organisation begegnet dem dargelegten Problem mit der sogenannten „Unsicherheitsabsorption“, die erstmals durch March und Simon festgehalten wurde (vgl. 1958, 165). Das vorgestellte Konzept beinhaltet die Entwicklung von Handlungsalternativen sowie das Zurückgreifen auf existentes Wissen, um dieses daraufhin vermutete Zukunftsszenarien zuzuordnen und eine begründete Entscheidung zu treffen. Durch diese Vorgehensweise wird die Unsicherheit durch das Risiko ersetzt sich für die falsche Zukunft entschieden zu haben.

Hierbei ist allerdings zu beachten, dass es sich lediglich um eine Entscheidung handelt, wenn es mindestens zwei Wahlmöglichkeiten gibt.

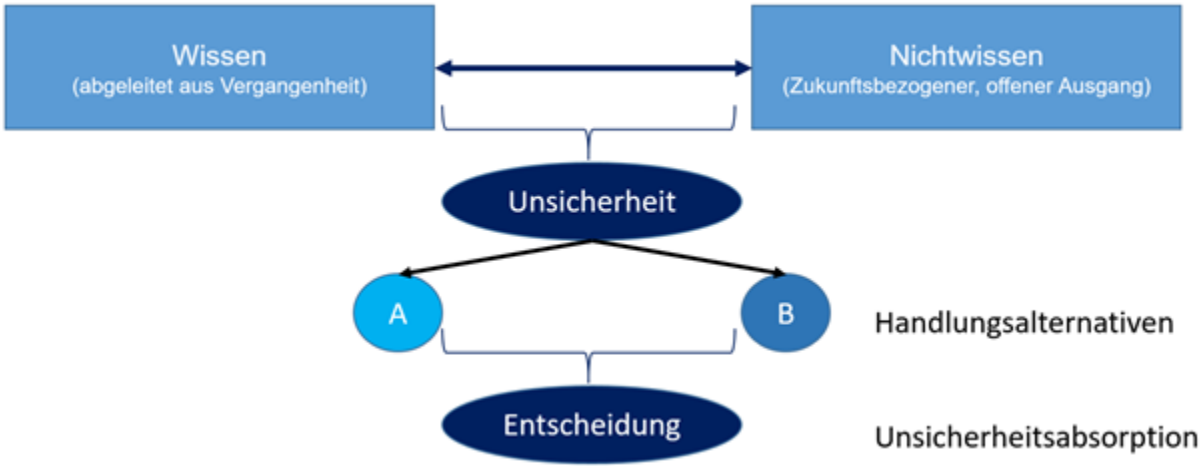

Abbildung 3: Entscheidungsgrundlagen

Erst durch die beschriebene Vorgehensweise der Fiktion von Alternativen ist es möglich einer Person mit Rolle, die bereits in Kapitel 2.1.1 vorgestellt wurde, eine Verantwortung für eine getroffene Entscheidung zuzuschreiben.

Durch die Unsicherheitsabsorption werden getroffene Entscheidungen von den Mitgliedern der Organisation so aufgenommen und umgesetzt als wäre die Zukunft sicher, was dazu führt, dass trotz der Ungewissheit eine Sicherheit und Eindeutigkeit durch Fakten suggeriert wird. Die Entscheidung wird folglich zur Prämisse für folgende Weisungen und Handlungen.

Die Kehrseite dieses Verhaltens ist in der Vergangenheit beobachtet worden. Es hat sich gezeigt, dass Organisationen kein Gedächtnis für alternative Entscheidungsmöglichkeiten haben, was vielfach zur fehlenden nachträglichen Analyse von den Entscheidungen führt.

Obwohl Unsicherheit von vielen Individuen als unangenehm empfunden wird, kann sie als wichtige Ressource (vgl. Luhmann 2000, 186) von Organisationen angesehen werden, da ohne Unsicherheit keine Entscheidungen notwendig wären, diese jedoch essenziell für die Entwicklung und Differenzierung von Organisationen sind (Simon 2019, 66 ff.).

Entscheidungsprämissen

Bereits im vorangegangenen Abschnitt wurde der Themenkomplex Entscheidungen als Prämissen für künftige Handlungen kurz angeschnitten. Aufgrund der Relevanz von Entscheidungen für die gesamte Organisation erfolgt jedoch eine weitere Ergänzung.

Luhmann macht deutlich, dass es sich bei dem Verhältnis zwischen Entscheidung und Prämisse weder um einen logischen noch kausalen Zusammenhang handelt (vgl. Luhmann 2000, 223). Vielmehr wird durch vorangegangene Entscheidungen nur der Handlungsrahmen festgelegt, in dem frei entschieden werden kann. Dies führt zwar zu einer Reduktion des Entscheidungsfreiraums, steigert allerdings auch gezielt die Autonomie in ausgewählten Bereichen autark arbeiten zu können.

Die fundamentalen drei Arten von Entscheidungsprämissen sind Programme, Kommunikation und Personen.

Unter Programmen werden Erwartungen bezeichnet, die für mehr als nur eine Entscheidung gelten. Hierzu zählen generelle Ge- und Verbote. Je exakter sich Aufgaben und Erwartungen definieren lassen, desto genauer lassen sich auch Programme vorschreiben.

Durch Entscheidungsprämissen lassen sich zudem Kommunikationswege definieren, die vermehrt auf Entscheidungsprozesse angewendet werden, welche sich weniger gut programmieren lassen. Es wird festgelegt bei welchen Rahmenbedingungen zuvor ein bestimmter Kommunikationsweg eingehalten werden muss, um die Anerkennung der Entscheidung zu steigern. Ein Beispiel hierfür ist die Freigabe eines Budgets ab einem Wert x vom Vorgesetzten.

Durch die Erschaffung von formalen Strukturen durch Programme und Kommunikationswege wird die Handlungsfähigkeit einer Organisation sichergestellt.

Zuletzt haben Personen einen großen Einfluss auf Entscheidungen. Unterschiedliche Personen, die eine bestimmte Rolle erfüllen, können dazu beitragen, dass die Entscheidung unter den gleichen Input Faktoren unterschiedlich ausfallen, was immer einen gewissen Anteil Anarchie mit in die Organisation bringt. Ein wichtiger Vorteil von Personen gegenüber den Programmen und Kommunikationswegen als Entscheidungsprämisse ist allerdings, dass sich durch Personen physische, externe Systeme und die Organisation koppeln lassen.

2.4 Veränderung und Wandel von Organisationen

Einige Eigenschaften von Individuen, die für das Fortbestehen von Organisationen relevant sind, lassen sich auch auf diese übertragen (siehe hierzu auch Kapitel 2.7 „Die Beobachtung der Organisation“). Dies gilt unter anderem für die Notwendigkeit der Veränderung zwecks der Erreichung von Stabilität, weil das System nicht als isoliert betrachtet werden sollte, sondern als Bestandteil der Umwelt mit gegenseitigen Wechselwirkungen (vgl. Simon 2019, 35 f.).

Durch die Fähigkeit des Beobachtens können Veränderungen der äußeren Umwelt analysiert und zielgerecht in notwendige Antworten der Organisation umgewandelt werden. Zudem muss bewertet werden ob die vergangenen Entscheidungsprämissen noch ausreichend sind. Zur Beobachtung und Definition der Reaktion des Systems sind insbesondere Personen von fundamentaler Bedeutung, die ebenfalls eine grundlegende Prämisse selbst darstellen (vgl. Kapitel 2.3 Organisation und Entscheidung).

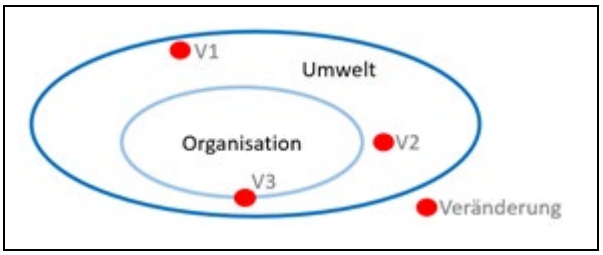

Abbildung 4: Veränderte Umwelteinflüsse auf Organisation

Die Abbildung „Veränderte Umwelteinflüsse auf Organisationen" verdeutlicht den Sachverhalt bildlich. Es werden 3 Veränderungen zur Veranschaulichung dargestellt. Der Abstand zur Systemgrenze der Organisation steht hierbei für die mögliche Relevanz der Veränderung. Es sind zwar nicht alle Veränderungen (wie z. B. V1) für die Unternehmung relevant, allerdings kann das Nicht-Beobachten von wichtigen Einflüssen wie V3 fatale Folgen haben. Für beobachtete Veränderungen wie V2 sollte gemäß dem vorangegangenen Abschnitt noch einmal überprüft werden ob die Prämissen noch zeitgemäß sind. Falls dies unzutreffend ist, kann dies dazu führen, dass V2 mit einer internen Organisationsanpassung beantwortet werden muss, obwohl zunächst der Eindruck erweckt wird, dass V2 nicht von Interesse für das System ist.

Beispiele wie Kodak oder Nokia haben dieses Phänomen verdeutlicht. Denn beide Unternehmen haben die veränderten Umwelt-/Markteinflüsse nicht in korrekte Anpassungen der Organisation umgewandelt, was dazu geführt hat, dass sich die Position der Unternehmen im Markt verändert hat. Heutzutage spielen beide keine wesentliche Rolle mehr (vgl. Kozielski 2017, 185).

Zu dieser Entwicklung kann ebenfalls eine Diskrepanz zwischen der Innen- und Außenperspektive führen, die häufig anhand von Praxiserfahrungen beobachtbar ist. Vielfach sind Beobachtern von außen zwingend notwendige Veränderungen früher bewusst als internen Personen, die eine Anpassung z. B. des Produktportfolios erst später realisieren. Ein verzögertes Reagieren kann sogar zum Ende der Autopoesie führen. Da die Organisation den ständigen Wechselwirkungen mit Umwelten unterliegt, ist die Veränderung zur Existenzsicherung unumgänglich. Der Umfang der Anpassung ist stark abhängig von der Branche und dem Organisationszweck.

Selektion, Variation und Retention

Wie in der Evolutionstheorie lassen sich auch für Organisationstheorie die wesentlichen Faktoren Selektion, Variation und Retention beobachten. Hierbei erfolgt die Selektion aus einer Menge autonomer Einheiten und die Umweltveränderungen können keinem einzelnen Autor oder Entscheider zugeordnet werden. Vielmehr entstehen diese aus einem Meer von Wechselwirkungen und Entscheidungen. Während sich rückblickend Erfolgsfaktoren nur unzureichend gut bestimmen lassen, können vornehmend Misserfolgsfaktoren für das Nicht-Überleben eindeutig identifiziert werden.

Zu zwei Formen von Variationen in Organisationen führt insbesondere der kontinuierliche Austausch von Personen durch Rente, Wechsel des Arbeitgebers etc. Erstens ändern sich die Kommunikationsmuster, zweitens werden die informellen und formellen Kommunikationswege angepasst. Die dritte Ebene der Variation ist die der Programme, die im Gegensatz zur Veränderung der Organisationskultur schnell vollzogen werden kann. Alle Änderungen basieren auf variierten Entscheidungsprämissen, die geplant oder auch spontan entstehen können. Entgegen der weit verbreiteten Managementlehre, dass die Organisationen „in den Griff" zu bekommen seien, muss festgestellt werden, dass sich diese nach evolutionären Prinzipien verändern.

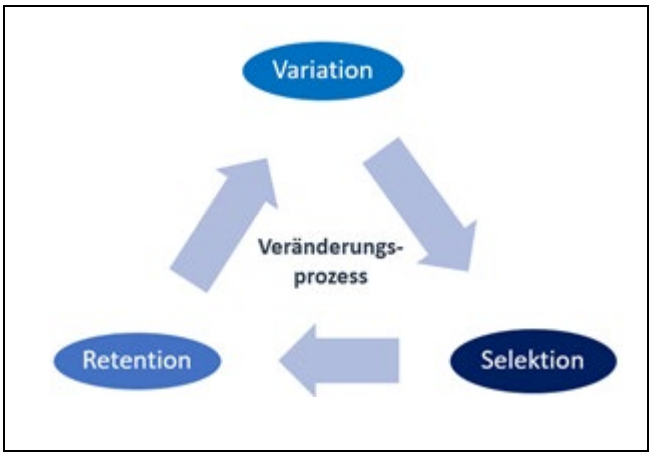

Abbildung 5: Veränderungsprozesse

Vielmehr müssen durch Entscheidungen erzeugte Variationen auf ihre Umsetzung und Implementierung im Hinblick auf die Zweckmäßigkeit zum Überleben mit veränderten Umwelten (Retention) überprüft werden (Selektion). Zum erfolgreichen Fortbestehen müssen diese unverzichtbaren Bestandteile des Veränderungsprozesses organisiert werden (vgl. Simon 2019, 106 ff.). Dieser Sachverhalt wird schematisch in der Abbildung „Veränderungsprozesse“ dargestellt.

2.5 Organisation

Im vorangegangenen Teil der Ausarbeitung wurde die Relevanz von Veränderungen thematisiert. Es stellt sich allerdings die Frage wie eine Organisation gezielt so gesteuert werden kann, dass auch korrekt auf die Umwelteinflüsse reagiert wird.

Jede Organisation reagiert auf Einfluss Faktoren aus der Umwelt unterschiedlich, weil sich der interne Zustand einer Organisation verändern kann. Es handelt sich folglich nicht um eine gradlinige Ursache-Wirkungsabfolge.

Entscheider sind mit den Kommunikationsprozessen der Organisation gekoppelt, die das Individuum als Person beobachten und beeinflussen kann. Die Antworten auf kommunizierte Entscheidungen sind ebenfalls als Ergebnis eines hierarchischen Kommunikationsprozesses zu betrachten. Zum Erfolg einer Führungskraft ist sich diese ihrer Verantwortung für Entscheidungen bewusst und versucht zielgerichtet in das Kommunikationssystem einzugreifen, sodass die formalen und informellen Strukturen wichtige Informationen effektiv durch das System schleusen, die zu Variationen durch Entscheidungen führen, die das Überleben der Organisation sichern.

Jeder Versuch der Steuerung einer Organisation führt zu einem von zwei möglichen Ergebnissen. Entweder kann der Status quo bestätigt werden oder die Hinterfragung führt zu einem Change-Management Paradoxon, sprich bestehende Strukturen werden genutzt, um diese zu ändern. Im zweiten Fall stehen drei strategische Optionen zur Wahl: Erstens können Routinen unterbrochen werden. Zweitens werden Variationen erzeugt oder drittens werden neue organisatorische Einheiten gegründet.

Da wie im Kapitel 2.4 bereits beschrieben wurde vornehmlich nicht die Erfolgsfaktoren, sondern die Negativdefinitionen abgeleitet werden, findet in vielen Fällen ein Soll- Ist-Vergleich Anwendung, der auf Erfahrungen von vermeintlich verbundenen Variablen aus der Vergangenheit beruht.

Variationen sind überdies fundamental wichtig für das Lernen von Organisationen, denn durch die Einführung entsteht vielfach eine Mehrdeutigkeit, die im Selektionsprozess betrachtet wird (vgl. Weick

1979, 190 ff.). Durch begrenzte Ressourcen von Organisationen sind Entscheidungen zwingend notwendig, die ebenfalls zur Absorption von Unsicherheit führen. Zur Herleitung einer Entscheidung werden häufig Netzwerke von Ursache-Wirkungs-Beziehungen konstruiert, die konzeptuell fest gekoppelt werden. Vielfach handelt es sich um das Erstellen einer zeitlichen und räumlichen Anordnung von Prozessschritte in Form eines „Rezeptes“ oder „Handbuches“. Wird diese Wirkungskette für die Entwicklung möglicher Negativ- beziehungsweise Positivfolgen einer Entscheidung kreiert, zeigt sich die tatsächliche Realität wie bereits beschrieben wurde erst in der Zukunft. Es kann sich folglich auch um einen Irrtum handeln.

Die vom Erfolg gekrönten, häufig durchlaufenen Prozessschleifen werden von der Organisation verinnerlicht. Es zeigt sich allerdings immer wieder, dass Retention und Variation oder Wissen und Lernen nicht im Einklang mit einander stehen.

Wissen ermöglicht Planung und in vielen Fällen sind formale Kommunikationsstrukturen auch zwingend notwendig. Allerdings reduziert sich bei stärkerer Formalisierung der Kommunikation die Variantenvielfalt und die Kreativität. Die Möglichkeiten der Beeinflussung der Dynamik von Variation, Selektion und Retention ist insbesondere von den Strukturen einer Organisation abhängig und ist je nach Rolle verschieden. Es ist allgemeingültig, dass jedes Mitglied einer Organisation, egal welche Rolle und Macht ihm zugesprochen wird, keine freien Entscheidungen treffen kann. Vielmehr unterliegen Individuen den Prämissen der Programme, Kommunikationswegen und der Grammatik der Entscheidungskultur. Ein Akteur, der sich von einer Organisation einstellen lässt, entscheidet sich seine eigene Autonomie und Unberechenbarkeit nur in durch Entscheidungsprämissen bestimmten Grenzen zu nutzen.

Fokussierung von Aufmerksamkeit

Menschen können nur miteinander kommunizieren, wenn diese den gleichen Fokus der Aufmerksamkeit teilen. Durch diesen werden sie erst aneinandergekoppelt und eine Interaktion wird prinzipiell möglich. Dieses Phänomen ist ebenfalls übertragbar auf die Koordination von Akteuren und Aktionen innerhalb einer Organisation. Durch die formalen Strukturen wird in Form von Regelkommunikation und Kommunikationswegen vorgegeben wer wem oder was Aufmerksamkeit schenkt. Ergänzt wird dies durch die inhaltliche und informelle Ebene, denn selbst wenn mittels formaler Strukturen festgelegt wird wem Relevanz zugesprochen wird, sind die Inhalte der Kommunikation nicht näher spezifiziert. Hierdurch ergibt sich die Möglichkeit Ziele der Kommunikation aktiv zu bestimmen.

Individuen in einer Organisation, die eine mit formaler Macht verknüpfte Rolle innehaben, stehen mit ihren Entscheidungen und Handlungen im ständigen Fokus der ihnen untergeordneten Personen. Welche Themen, Fragen, Ziele oder Werte die Führungskraft implizit oder auch explizit für wichtig hält, wird somit zwangsläufig auch von Interesse für die ihr untergeordneten Personen. Ob bewusst oder unbewusst wird einem Themenkomplex bereits Bedeutsamkeit zugesprochen, wenn sich ein Vorgesetzter hiermit nur beschäftigt.

Die „Fokussierung der Aufmerksamkeit“ wird infolgedessen zu einem der wichtigsten Steuer- und Führungselemente innerhalb von Organisationen, da durch den Fokus Beobachtungen gelenkt werden. Überdies beginnt ein natürlicher Selektionsmechanismus von Varianten, der zur Komplexitätsreduktion führt. Dies geschieht insbesondere durch das unbeachtet lassen einiger Aspekte und das konträre in den Vordergrund rücken anderer Inhalte. Hierdurch werden Entscheidungen von Organisationen maßgeblich beeinflusst (vgl. Simon 2019, 108 ff.).

2.6 Kopplungen und ihre Bedeutung in der Organisation

In der Betrachtung von Organisationen als System zusammengesetzter Einheiten ergibt sich das Spannungsfeld, dass Kommunikationen, die die Elemente von Organisationen darstellen, nicht direkt beobachtbar sind. Vielmehr lassen sich nur die Teilnehmer einer Kommunikation sowie ihre Verhaltensweisen beobachten und beschreiben, jedoch können die beschriebenen Akteure und ihre Aktionen durch Kommunikation erklärt werden. Demnach ist es sinnvoll, alle Fragen innerhalb einer Organisation auf die dahinterstehenden Aktionen und ihre Akteure zurückzuführen, die sich jeweils hinsichtlich ihrer Charakteristika und Komplexität unterscheiden lassen (vgl. Willke 2009, 4).

Um die Typologie einer Organisation zu beschreiben, bedarf es jedoch nicht nur einer Analyse der verschiedenen Akteure und ihrer Aktionen, sondern auch der Kopplungen der Organisation. Grundsätzlich kann zwischen Kopplungen innerhalb einer Organisation und Kopplungen zwischen einer Organisation und ihren Umwelten unterschieden werden.

Die Kopplungen innerhalb einer Organisation sind ein Maß für die Abgrenzung der Organisation von ihrer Umwelt. Je fester die internen Kopplungen einer Organisation sind, desto schärfer ist die Innen-Außen-Grenze der Organisation einerseits und desto geringer ist der Einfluss externer Relationen andererseits. Beispielhaft für die Kopplungsmodalität innerhalb einer Organisation sind unter anderem die Handlungsabläufe und Routinen. Je fester hier die interne Kopplung ist, d. h. je starrer und unflexibler die formalen Strukturen der Organisation sind, desto geringer ist der Einfluss, der von der externen Umwelt, wie z. B. dem Mitglied einer Organisation genommen werden kann.

Neben den internen Relationen bzw. Kopplungen sind auch die externen von immenser Bedeutung für eine Organisation. Da die Mitglieder einer Organisation nicht als Teil dieser definiert, sondern als notwendige Umwelt verstanden werden, stellen die Kopplungen zwischen Organisationen und ihren Mitgliedern externe Relationen dar. Eine hohe Mitarbeiterfluktuation in einem Unternehmen ist ein Beispiel für eine lose Kopplung zwischen einer Organisation und ihrer Umwelt.

Ob die Kopplungen einer Organisation fest oder lose sind, wird von mehreren Einflussfaktoren bestimmt. Bei der Analyse von Kopplungen ist es sinnvoll, zwischen den Kopplungen von Akteuren und Aktionen zu unterscheiden und diese gegenüberzustellen. Hieraus kann abgeleitet werden, ob es sich bei einer Organisation eher um eine sach- oder eine personenbezogene handelt. Ein Großkonzern mit stark arbeitsteiligen Prozessen, im Extremfall sogar mit einer vollständigen Umsetzung der Arbeitsteiligkeit gemäß des Scientific Managements, ist stark sachbezogen. Die Aktionen sind fest gekoppelt, es existieren beispielsweise zahlreiche Handlungsanweisungen, festgeschriebene Prozessabläufe etc. Im Wechselspiel dazu sind jedoch die Kopplungen der Akteure recht lose, da die Organisation aufgrund des hohen Formalisierungsgrades personenunabhängig ist. Im vollständigen Gegensatz dazu steht beispielsweise ein Start-Up oder ein Familienunternehmen, bei dem sich die Handlungsmuster oftmals an den Bedürfnissen der Betroffenen orientieren und daher ein starker Personenbezug besteht.

Teams bilden die Verbindung der beiden konträren Richtungen, da sie sowohl personen- als auch sachbezogen sind. Zwar lassen sich die Mitglieder eines Teams nicht ohne Konsequenzen austauschen, jedoch ist der Fortbestand des Teams auch nicht vom einzelnen Mitglied abhängig.

Die Frage nach der Eignung von personen- oder sachbezogenen Kopplungsmodalitäten für eine Organisation kann nicht pauschal beantwortet werden. Beide Modelle bergen Vor- und Nachteile für die Organisation, sodass eine Einzelfallbetrachtung unter Berücksichtigung der relevanten Umwelten, der Organisationshistorie etc. stattfinden muss (vgl. Simon 2019, 76 ff.).

Kopplungen sind auch für das Kommunikationsmedium von Relevanz. Ein Medium ist nur geeignet als Kommunikationsmedium, wenn dessen eigene Kopplungen loser sind als die Elemente des zu kommunizierenden Sachverhaltes. Sprache eignet sich daher optimal als Kommunikationsmedium, da lose gekoppelte Buchstaben und Laute zu fester gekoppelten Worten, Sätzen und Texten zusammengesetzt werden können, womit die Bandbreite von Sprache als Kommunikationsmedium enorm groß ist.

Über die Kommunikationsmedien hinaus haben auch Steuerungsmedien, welche auch als symbolisch generalisierte Kommunikationsmedien bezeichnet werden, eine hohe Bedeutung für die Organisationstheorie. Sie machen eine unwahrscheinliche Kommunikation erwartbar, das präsenteste Beispiel für ein solches Steuerungsmedium ist Geld. Während es bei einem geplanten Austausch von Gütern oder Leistungen höchst unwahrscheinlich ist, dass es zwischen zwei Organisationen zur Kommunikation kommt – z. B. bei dem Tauschgeschäft Konstruktion einer Spezialmaschine im Tausch gegen eine Gebäudereinigung -, steigt durch das Steuerungsmedium Geld die Wahrscheinlichkeit einer Kommunikation zwischen den beiden Organisationen (vgl. Mayrhofer/Meyer 2002, 603 ff.). Die Konstruktion einer Spezialmaschine wird monetär vergütet, von dem verdienten Geld kann wiederum eine Gebäudereinigung eingekauft werden. Geld erhöht damit nicht nur die Wahrscheinlichkeit der Kommunikation, sondern auch die Austauschbarkeit der beteiligten Akteure. Dabei wirkt das Kopplungsmedium wechselseitig: Organisationen wie Unternehmen sind einerseits langfristig darauf angewiesen, ihre Mitglieder mit Geld entlohnen zu können, damit diese Teil der Organisation bleiben, andererseits sind die Mitglieder damit jedoch auch mit Geld von anderen Organisationen abzuwerben.

2.7 Beobachtung im organisationalen Kontext

Organisationen können sowohl beobachten als auch beobachtet werden. Darüber hinaus ist es auch von Relevanz, was eine Organisation über sich selbst und ihre Umwelt beobachtet, da hieraus ihre Handlungen abgeleitet werden.

Beobachtungen unterscheiden sich in Kontext einer Organisation von Handlungen: Während Handlungen zwar von einer Person ausgeführt werden, jedoch im Sinne eines Bevollmächtigten-Modells diese Handlung der Organisation zugeschrieben werden kann, kann ein einzelnes Mitglied der Organisation nicht stellvertretend für die Organisation beobachten. Wenn davon ausgegangen werden soll, dass eine Organisation beobachtet, muss Beobachten damit eine Kommunikationsform sein, da Organisationen aus Kommunikationen bestehen.

Das Beobachten besteht aus zwei einzelnen Operationen, dem Unterscheiden und dem Bezeichnen von Phänomenen. Beim Unterscheiden werden der einen Seite der Beobachtung Wahrnehmungen zugerechnet, die der anderen fehlen, z. B. ein bestimmter optischer Eindruck. Nachgelagert müssen die Wahrnehmungen so bezeichnet werden, dass auf den Unterschied der beiden beobachteten Seiten hingewiesen wird. In sozialen Systemen, wie auch einer Organisation, funktioniert Beobachtung über Kommunikationsprozesse: Das Ergebnis des Bezeichnens, also die Gedanken oder Gefühle, werden kommuniziert, jedoch nicht die ursprünglich wahrgenommene Unterscheidung. Aufgrund ihrer Konstitution als Einzelkommunikationen haben soziale Systeme keine Selbstwahrnehmung, daher sind sie auf die kommunizierten Wahrnehmungen ihrer Umwelten, d. h. ihrer Mitglieder angewiesen. Dennoch können Organisationen beobachten, also unterscheiden und bezeichnen.

Von hoher Relevanz sind bei einer Beobachtung von Organisationen die Innen-Außen-Grenzen. Es ist wichtig, in welchem Umfang das System von welcher Umwelt abgegrenzt wird, da verschiedene Umwelten den Handlungen einer Organisation einen unterschiedlichen Sinn zuschreiben können (vgl. Simon 2019, 52 ff.).

Eine von Spencer Brown entwickelte Darstellungsweise bietet die Möglichkeit, die Innen-Außen-Darstellung schematisch abzubilden, wie in der nachfolgenden Abbildung zu sehen ist. Links des vertikalen Striches ist dabei alles, was innerhalb der Unterscheidungsgrenze verortet ist, rechts außerhalb. Die Bezeichnung unterhalb des horizontalen Striches dient dazu, mehrere verschachtelte Untereinheiten unterscheiden zu können.

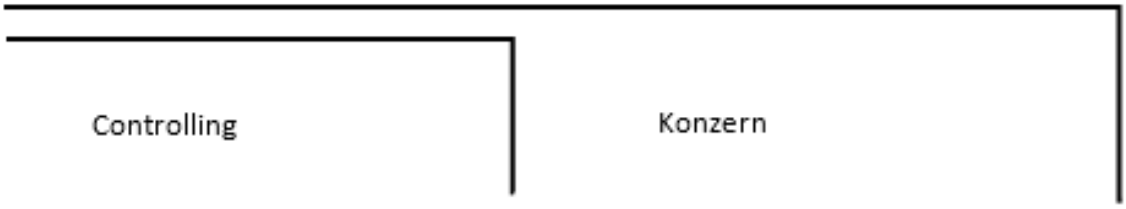

Abbildung 6: Schematische Innen-Außen-Darstellung der Organisation [5]

In der Beobachtung einer Organisation wird deutlich, dass eine Organisation nur dann überleben, d. h. fortbestehen kann, wenn ihr Verhalten an ihre Umwelt und den Handlungskontext angepasst sind. Um dies tun zu können, muss eine Organisation in der Lage sein, sich selbst im Kontext ihrer Umwelten wahrzunehmen. Möchte eine Organisation außerhalb der Innen-Außen-Grenze kommunizieren, so muss es die Umwelt zum Element der Innenwelt machen. Da eine Organisation jedoch ein autopoietisches System ist, bei dem es keine Input-Output-Beziehungen zur Umwelt gibt, muss aufgrund der von der Außenwelt angestoßenen Irritation innerhalb der Organisation ein Bild der Umwelt geschaffen werden. Dieser Mechanismus wird als Re-entry bezeichnet, schematisch dargestellt in der folgenden Abbildung.

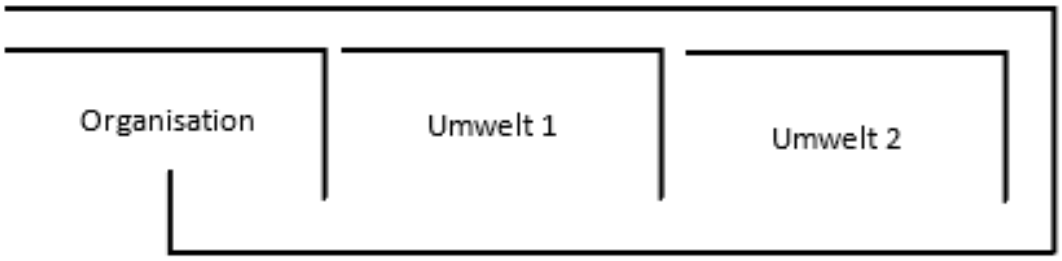

Abbildung 7: Schematische Darstellung des Re-entry-Mechanismus [6]

Durch das Beobachten, also das Unterscheiden und Bezeichnen werden Daten generiert. Daten sind grundlegend erstmal ohne Bedeutung. Um eine Bedeutung erlangen zu können, müssen Daten in einer lesbaren Form, also in Sprache, Zahlen oder Bilder codiert, also bezeichnet werden. Werden Daten in einen sinnstiftenden Kontext gesetzt, können aus ihnen Informationen werden, indem ihnen Sinn zugeschrieben wird. Die Unsicherheit darüber, aus welchen Daten sich relevante Informationen ziehen lassen, ist der Grund für die begrenzte Rationalität von Organisationen. Die mehrdeutigen Informationen können nicht eindeutig als überlebensrelevant oder -irrelevant klassifiziert werden (vgl. Willke 2009, 6).

Das Wissen, das auf den Informationen gewonnen wird, zeigt sich implizit in den Handlungen der Organisation. Durch jeden Ablauf innerhalb der Organisation zeigt sich dieses Wissen. Organisationen können darüber hinaus noch das Wissen ihrer Mitglieder nutzen, auf das sie zumindest teilweise – vor allem in Form von Erfahrung und Expertise – Zugriff haben.

[5] (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Simon 2019, S. 57).
[6] (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Simon 2019, S. 59).

Da das Wissen einer Organisation in ihren Prozessen und Strukturen verortet ist, zeigt sich das Lernen einer Organisation in der Veränderung dieser. Ob eine Organisation lernen muss, hängt von ihren relevanten Umwelten ab. Dabei ist zu berücksichtigen, dass Lernen auch Wissensvernichtung bedeuten kann, wenn funktionelle Strukturen überworfen werden. Für einen nachhaltigen Fortbestand braucht eine Organisation daher eine Intelligenz, um das Wissen und Nicht-Wissen vor dem Hintergrund der relevanten Umwelten zu reflektieren und eine Routine zur Veränderung von Routinen zu schaffen.

2.8 Der Mythos der Rationalität

Der Zweck des Organisierens ist das Vorantreiben der Zielerreichung (vgl. Weick 1979, 33). Neben dem Streben nach der Zielerreichung haben Organisationen ihre eigene unabhängige Logik. Organisatorisches Handeln strebt nach einem Ziel mittels Planung, Kalkulation und Entwurf. Die Zweckrationalität von Organisationen weist Ähnlichkeiten mit dem Ingenieursmodell auf. Der Zusammenhang ist, dass auch Maschinen Mittel zum Zweck sind. Als Beispiel kann hier ein automatischer Saugroboter gesehen werden. Dieser saugt selbstständig den Boden, damit dem Menschen diese Aufgabe abgenommen werden kann. Bei Organisationen können die Mittel von unterschiedlichen Personen auch einen widersprüchlichen Zweck haben. Der Selbsterhalt des Systems hat dabei oberste Priorität, sachliche Ziele werden dieser untergeordnet. Aus diesem Grund kann eine Organisation für unterschiedliche Bereiche verwendet werden.

Bei der Gründung und Erhaltung einer Organisation sind mehrere Personen beteiligt, welche sich aufgrund ihrer eigenen Ziele unterscheiden. Nach empirischen Untersuchungen von Herbert A. Simon (vgl. 1957, 33 ff.) wählen Organisationen in Entscheidungsprozessen die zufriedenstellende statt bester Lösung.

Eine Organisation ist in der Lage die unterschiedlichen Ziele mit gemeinsamen Mitteln zu bedienen. Dabei geht es darum, mit einer zufriedenstellenden Lösung die Stakeholder zu bedienen. Die Stakeholder sind wichtig für das Überleben, welches ein Rationalitätskriterium einer Organisation darstellt. Die Organisation und Stakeholder bilden dabei eine Überlebenseinheit.

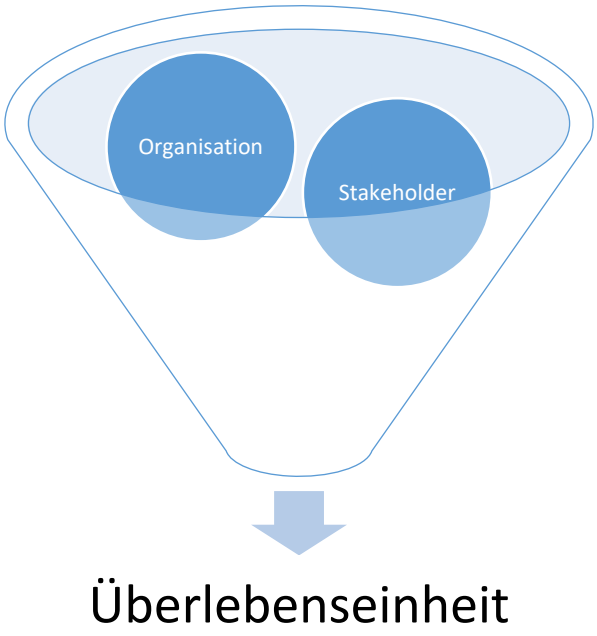

Abbildung 8: Überlebenseinheit

Sobald die Überlebenseinheit gesichert ist, werden die Zweckrationalität und die sachlichen Ziele gesichert. Das bedeutet, dass die Existenz einer Organisation notwendig ist damit die angestrebten Ziele erreicht werden können. Sobald Organisationen Mitarbeiter beschäftigen, welche ein Gehalt beziehen, muss als Stakeholder das Wirtschaftssystem berücksichtigt werden. Ein weiteres wichtiges Kriterium für das Überleben bzw. die Existenz einer Organisation ist die Motivation der Stakeholder, ganz besonders der Mitarbeiter.

2.9 AGIL-Schema

Eine Organisation muss in der Lage sein, sich den wandelnden, wechselnden und verändernden Stakeholdern und der Umwelt anzupassen, um die Existenz bzw. das Überleben zu sichern. Dafür wird das AGIL-Schema von Talcott Parsons näher betrachtet. Für eine Organisation ist insbesondere die Betrachtung von vier Systemen notwendig: Gesellschaft, Politik, Kultur und Wirtschaft. Für den Erhalt der Überlebenseinheit sind Anpassung, Zielorientierung, Integration und Strukturwandel notwendig. Parsons AGIL-Schema beruht auf zwei Ausgangspunkten. Zum einen ist es die These der Systemtheorie, dass überall in der Erfahrungswelt Systembildungen erfolgen, bei denen politische und gesellschaftliche Entwicklungen stattfinden. Zum anderen ist es der Bezug darauf, dass das Handeln der Mitglieder einer Organisation immer zielgerichtet ist und nicht zufällig. Handlungen stehen dabei immer mit der jeweiligen Umwelt im Austausch und werden als System-Umwelt-Beziehung betrachtet. Die handelnde Gesellschaft wird von Parsons als allgemeines Handlungssystem betrachtet, wobei die oben genannten vier Systeme (Gesellschaft, Politik, Kultur und Wirtschaft) von Bedeutung sind. Die Gesellschaft orientiert sich an Gesetzen, Regeln und Vorgaben, die Kultur schafft Orientierungshilfen durch z.B. Religionen, das Persönlichkeitssystem strebt nach der Haupttriebkraft von Handlungen und der Verhaltensorganismus wird als Gesamtheit der physischen Fähigkeiten von Menschen betrachtet. Die Handlungssysteme sehen dabei bestimmte Grundfunktionen vor. AGIL ist die Abkürzung und wird folgendermaßen aufgegliedert:

A = Adaption

G = Goal Attainment

I = Integration

L = Latent Pattern Maintenance

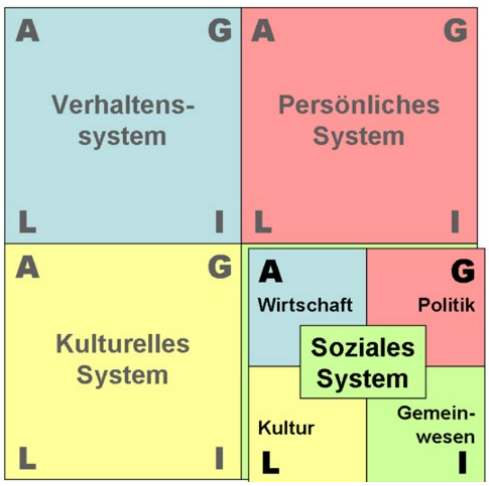

Abbildung 9: AGIL-Schema

Die Adaption stellt die Anpassung des Systems an die Umwelt dar. Die Zielorientierung stellt die zielverwirklichende Handlung dar. Die Integration dient als Verknüpfung und Zusammenhalt der sozialen Beziehungen und der Strukturaufbau zielt auf den Erhalt der Grundprinzipien innerhalb der Organisation ab. Sind diese vier Betrachtungsweisen erfüllt, so bleibt eine Organisation nach Parsons erhalten.

2.10 Mitglieder der Organisation

In der neuen Systemtheorie wird eine System-Umwelt-Unterscheidung vorgenommen. Der Mensch wird hierbei in zwei Aspekten betrachtet: zum einen die Psyche, zum anderen der Körper. Die Mitarbeit in einer Organisation ist an bestimmte Voraussetzungen gebunden. Damit die Mitarbeiter physisch vor Ort im Betrieb sein können, ist deren Motivation und Gesundheit oberste Priorität. Dafür muss das Unternehmen als Organisation dafür sorgen, dass Kantinen, Toiletten, Urlaubs- und Feiertage und weitere Benefits zur Verfügung stehen. Zusätzlich wird durch gesetzliche Vorschriften auf Bedürfnisse einzelner Mitarbeiter eingegangen. Als Beispiel kann hier das Einrichten behindertengerechter Toiletten genommen werden. Ansonsten finden ohne diese gesetzlichen Vorschriften grundsätzlich individuelle Bedürfnisse von Mitarbeitern keine Beachtung in der Organisation. Innerhalb einer Organisation sind physische und soziale Systeme voneinander getrennt, somit fließen die Gedanken und Gefühle der einzelnen Mitglieder nicht in die Kommunikation des Systems ein. Dadurch wird ein Chaos innerhalb der Organisation vermieden. Die physischen Systeme sind für Außenstehende nicht direkt sichtbar. Die Gedanken der jeweiligen Mitglieder werden nicht nach außen kommuniziert, sodass diese auch keine Sanktionen fürchten müssen. Allerdings besteht das Risiko, dass Organisationen wertvolle Kompetenzen verlieren, da Mitglieder diese nicht in die Organisation tragen. Die Organisation hingegen kann die Kapazitäten auf die Erreichung der sachlichen Ziele konzentrieren. Außerdem ist sie abhängig von den physischen Systemen der Mitglieder.

„Die Grenze zwischen physischen und sozialen Operationen mag auf der operativen Ebene eindeutig, scharf und unüberwindbar gezogen sein. Das verhindert jedoch nicht, sondern provoziert geradezu, dass dies in den jeweiligen Systemen reflektiert wird. Die undurchschaubare Differenz irritiert sowohl die physischen als auch die sozialen Systeme“ (Luhmann 2000, 116).

Die System-Umwelt-Beziehung wird auch als strukturelle Kopplung betrachtet. Die Mitglieder der Organisation haben die Möglichkeit, die Strukturen innerhalb der Organisation zu verändern. Strukturelle Kopplung schränkt die Operationsmöglichkeiten der Psyche innerhalb einer Organisation ein.

Innerhalb einer Organisation wird die Person als eine fiktive Einheit gesehen, welche in der Kommunikation konstruiert wird. Diese Personen übernehmen bestimmte Funktionen und übernehmen dabei ihre eigenen Rollen. Die Rolle einer Person gewinnt dann an Relevanz, wenn diese Mitglied der Organisation wird. Zum Beispiel durch einen Einstellungsvertrag, der von einem neuen Mitarbeiter in einem Unternehmen unterschrieben wird. Durch diese Unterschrift verpflichtet sich der Mitarbeiter, den Verhaltenserwartungen gerecht zu werden. In Verhaltenserwartungen fließen Dinge wie Pünktlichkeit, Schweigepflicht und das Tragen von Dienstkleidung ein. Die Mitgliedschaft wird generell an ausgewählte Personen mit erwarteter Kompetenz vergeben.

„Unter der Struktur von etwas werden die Bestandteile und Relationen verstanden, die in konkreter Weise eine bestimmte Einheit und ihre Organisation verwirklichen“ (Maturana et al. 1984, 54).

Die Struktur der Organisation besteht aus Kommunikationen und ihren Relationen. Zur Erfüllung der Erwartungen wird die Kommunikation als Werkzeug verwendet, um Ordnung innerhalb der Organisation zu schaffen. Schließlich werden durch Erwartungen die Handlungen leichter koordiniert und die

Komplexität von Prozessen gesenkt. Aufgrund von kommunizierten Inhalten wird innerhalb der Organisation erwartet, dass jede Person weiß was zu tun ist. Innerhalb eines Unternehmens wird die Komplexität einer Position durch Kommunikation und dessen Werkzeuge erheblich reduziert, sodass die Mitarbeiter wissen, was zu tun ist.

Spiele und Regeln in der Organisation haben bestimmte Vor- und Nachteile. Spiele bleiben in der Organisation bestehen, sofern diese auch immer wieder neu gestartet werden. Jedoch kommen ohne Kommunikation keine Spiele zustande. Spielregeln innerhalb einer Organisation bestimmen die individuellen Aktivitäten der einzelnen Mitglieder und erklären das Verhalten dieser. Spielregeln können hier die Routinen in der Praxis eines Unternehmens darstellen. Neue Spielregeln sorgen für neue Strukturen, bleiben Spielregeln bestehen, so bleiben auch die Strukturen bestehen. Bei Regeln muss unterschieden werden zwischen deskriptiven und präskriptiven. Ersteres steht für beschreibende Regeln. Darunter können Naturgesetze verstanden werden und diese beschreiben eine Ordnung, welche als gegeben angenommen wird. Bei der Ordnung, die dabei hergestellt wird, liegt keine Relevanz vor, ob es sich um bewusste oder unbewusste Regeln handelt.

Zweiteres sind vorschreibende Regeln und lassen sich unterscheiden in Gebote und Verbote. Für Mitarbeiter besteht ein Handlungsspielraum, in dem sie frei sind. Ansonsten besteht eine vorgeschriebene Einschränkung, da Regeln und Gesetze bestimmte Handlungen nicht zulassen bzw. sanktionierbar machen. Durch Verbote werden unerwünschte Handlungen vermieden. Werden präskriptive Regeln gebrochen, muss mit Konsequenzen gerechnet werden, da Erwartungen nicht eingehalten werden.

2.11 Macht und Organisation

Macht kann nicht als geradlinige Ursache-Wirkung Beziehung in zwischenmenschlichen Beziehungen beschrieben werden. Nichtsdestotrotz hat das Prinzip der Macht aus systemtheoretischer Sicht einen hohen Erklärungswert und wird aus diesem Grund im Folgenden näher betrachtet.

Das Prinzip der Macht kann aus der Innen- und Außenperspektive betrachtet werden. Wird Macht aus der Außenperspektive betrachtet, stellt diese keine Eigenschaft dar, die einem Individuum zugewiesen werden kann, sondern vielmehr eine Eigenschaft der Beziehung zwischen zwei Individuen. Hierbei ist festzustellen, dass Macht immer eine asymmetrische Beziehung beschreibt. Es müssen zwangsweise ein Machthaber und ein Machtunterworfener existieren. Als Machthaber wird derjenige beschrieben, dem es möglich ist, auf andere Individuen Einfluss zu nehmen. Der Machtunterworfene ist in dieser Beziehung derjenige, der sich von anderen beeinflussen lässt. Die Voraussetzung einer jeden Beziehung ist Kommunikation. Diese kann vielseitig erfolgen und bedarf keiner räumlichen Nähe.

Macht entsteht aus den kausalen Zusammenhängen zwischen den Handlungen eines Individuums und der daraus resultierenden Situation eines anderen. Im Kontext von Organisationen bedeutet dies, dass der Vorgesetzte über die Förderung und damit über die Karriere des Mitarbeiters entscheidet oder im Extremfall über sein Fortbestehen in der Organisation. Folglich hat der Vorgesetzte die Entscheidungsmacht über den wirtschaftlichen Erfolg des Mitarbeiters in der Organisation. Auf der anderen Seite ist jede Organisation auf seine Mitarbeiter angewiesen. Hier entsteht die Macht jedoch erst, wenn die Mitarbeiter als Kollektiv agieren und sich beispielsweise in Gewerkschaften organisieren. Sollten die Mitarbeiter kollektiv ihre Arbeit niederlegen, beispielsweise in Form eines Streiks, ist der wirtschaftliche Erfolg der Organisation und des Vorgesetzten kausal abhängig von der Handlung der Mitarbeiter. Somit erhöht sich die Macht der Mitarbeiter. Macht kann auch aus kausalen Zusammenhängen erfolgen, die positive Auswirkungen auf Individuen haben. Zusammenfassend kann resümiert werden, dass Macht aus Abhängigkeiten entsteht.

Dieses gilt auch außerhalb von einer Organisation für die Beziehungen zwischen Organisationen. Hier sind beispielsweise Kunden- oder Lieferantenbeziehungen zu nennen. Sowohl die Beziehung vom Staat zur Organisation als auch die Beziehungen von Staaten untereinander stellen Machtbeziehungen dar.

Eine Möglichkeit, die eigene Macht zu demonstrieren, ist das Androhen von Sanktionen jeglicher Art. Sollte auf die angedrohte Sanktion nicht die gewünschte Reaktion folgen und die angedrohte Sanktion muss ausgeführt werden, ist dies bereits ein Zeichen der Schwäche. Dies erklärt sich darin, dass die vermeintlich machtunterworfene Organisation die Sanktionen nicht fürchtet und der vermeintlich mächtigeren Organisation die Macht aberkennt.

Ein weiterer wichtiger Begriff in diesem Zusammenhang ist Unsicherheit. Wo immer ein Individuum oder eine Organisation für sein Überleben oder die Zielerreichung von Umwelten abhängig ist, entstehen Unsicherheiten. Aus den vorangegangenen Erklärungen kann abgeleitet werden, dass Macht für denjenigen entsteht, der Unsicherheiten erzeugen oder beseitigen kann. Im Kontext der Organisation werden Unsicherheiten in der Regel durch Entscheidungen verursacht oder beseitigt. Folglich haben die Entscheidungsträger die Macht über die Unsicherheitsfaktoren.

In der Praxis ist festzustellen, dass ein Großteil der Entscheidungen nicht von den mächtigen Entscheidungsträgern getroffen werden. Vielmehr sind es die Personen oder Gremien, die sich im Tagesgeschäft mit den Themen beschäftigen. Werden weiterführend die gegenseitigen Abhängigkeiten analysiert, zeigt sich, dass die Entscheidungsträger weniger Macht haben als ihnen formell zugesprochen wird.

Dies hat vielseitige Gründe. Zum einen entscheiden die Mitarbeiter, welche Informationen und Entscheidungen tatsächlich zu den Führungskräften kommuniziert werden. Bereits hier erfolgt eine Filterung der tatsächlichen Realität. Manche Entscheidungen erreichen die Ebene gar nicht, andere Entscheidungen werden aufgrund unvollständiger Informationen inoffiziell von den Mitarbeitern gelenkt. Auf der anderen Seite sind es die Mitarbeiter, die die getroffenen Entscheidungen in die Praxis umsetzen sollen. Auch in diesem Schritt kann eine Filterung stattfinden und einzelnen Entscheidungen mehr oder gar kein Nachdruck verliehen werden. Zusammengefasst entsteht eine Abhängigkeit der Entscheidungsträger von ihren Mitarbeitern. Folglich steigt die Macht der Mitarbeiter.

Trotz der offensichtlichen Schwachstellen von hierarchischen Strukturen, sind diese in vielen Situation erforderlich, um die Handlungsfähigkeit der Organisation zu erhalten. Unterschiedliche Sichtweisen und Interessen innerhalb der Organisation sind unvermeidbar. Hierbei ist es häufig nicht möglich oder nicht unter angemessenen Aufwand realisierbar, die rational richtige Entscheidung zu finden. In diesen Situationen ist es sinnvoll, dass einigen Entscheidungsträgern formell die Macht zugesprochen wird, um solche Situationen aufzulösen. Nur so kann die Handlungsfähigkeit der Organisation erhalten bleiben.

Ein deutliches Beispiel stellt die Rangordnung im Militär dar. In Gefechtssituationen sollte vor dem Ausführen des nächsten Zuges nicht lange diskutiert und abgewogen werden. Vielmehr sind schnelle unangefochtene Entscheidungen erforderlich, damit die Truppe erfolgreich handeln kann. Folglich sind im Militär stark ausgeprägte hierarchische Strukturen vorzufinden. Dies geht soweit, dass Kommunikation fast ausschließlich einseitig erfolgt und nahezu kein Diskurs stattfindet.

Ein Nachteil stark ausgeprägter Hierarchien zeigt sich in Situationen, die keine schnelle Entscheidung erfordern und es vielmehr sinnvoll ist, die Meinungen und Expertise der unteren Ebenen zu berücksichtigen. Eine sehr gut funktionierende Organisation kann auf die unterschiedlichen Entscheidungssituationen mit unterschiedlichen Prozessen reagieren. In der Praxis gestaltet sich die situationsabhängige Machtverteilung schwierig.

Eine Besonderheit der Hierarchie ergibt sich durch ihre pure Existenz. In Organisationen, die eine formelle Machtstruktur aufweisen, entstehen weniger Machtkämpfe. Die Erklärung hierfür bietet die bereits erwähnte Ungewissheit. Mitarbeiter versuchen, Machtkämpfe zu vermeiden und auf der operativen Ebene Lösungen zu erarbeiten, an denen sie selbst mitwirken und Einfluss nehmen können. Denn die Alternative ist, den Konflikt in die nächste Ebene zu eskalieren und eine ungewisse Lösung zu erhalten, auf die sie selbst keinen Einfluss haben.

Ein Problem von Hierarchien ist, dass Personen, die die formelle Macht erhalten haben, diese ungern wieder abgeben. Hieraus entstehen Situationen und Strategien, die nicht der Organisation, sondern nur dem Machterhalt des Individuums dienen. Beispielsweise wird gewissen Entscheidungen ein unangemessenes Zeitfenster zugesprochen, um die Entscheidung nicht auf rationaler Ebene, sondern über den jeweiligen Entscheidungsträger zu treffen. Hierbei besteht die Gefahr, dass die rational richtige Entscheidung übersehen wird (vgl. Simon 2019, 87 ff.).

2.12 Spieltheorie

Die Spieltheorie kann als Erweiterung der Entscheidungstheorie gesehen werden. Bei der Entscheidungstheorie wird davon ausgegangen, dass der Entscheider die möglichen Ziele und Umweltsituationen erfassen und beschreiben kann. Im nächsten Schritt wird vorausgesetzt, dass der Entscheider den unterschiedlichen Szenarien Wahrscheinlichkeiten zuweisen kann, um die äußeren Einflüsse quantifizierbar zu manchen. Zusammengefasst wird ein Optimierungsproblem geschaffen, welches nur von den Eintrittswahrscheinlichkeiten und der Risikobereitschaft des Entscheiders abhängig ist (vgl. Grimme/ Bossek 2018, 229 ff.).

Bei der Spieltheorie wird die Optimierung um einen intelligenten Gegenspieler erweitert. Folglich hängt das Ergebnis der Entscheidung nicht mehr nur von der eigenen Entscheidung ab, sondern wird maßgeblich von der Reaktion Dritter beeinflusst. Somit müssen die Reaktionen der Dritten in die persönliche Entscheidungsfindung mit einfließen, um in jeder Situation die strategisch richtige Entscheidung treffen zu können (vgl. Küppers 2019, 136 ff).

Ein gutes Beispiel, um dieses zu veranschaulichen, ist das sogenannte Gefangenendilemma:

„Zwei Verbrecher sind gefasst worden, denen ein Mord angelastet wird. Leider ist unklar, welcher der beiden den Mord begangen hat. Zusätzlich zum Mord kann jedoch beiden eine Beteiligung an der Planung nachgewiesen werden. Dies reicht nicht für die Verurteilung zu einer lebenslangen Strafe, bringt beide jedoch 3 Jahre in Haft. Der Staatsanwalt verhört nun beide Angeklagten unabhängig voneinander und bietet jedem eine Kronzeugenregelung an: Gesteht einer den Mord, leugnet jedoch der andere, so kommt der Kronzeuge (also der Geständige) frei. Der andere muss lebenslang hinter Gitter. Gestehen beide, so werden sie jeweils für 7 Jahre eingesperrt. Leugnen beide, so können sie nur wegen der Tatplanung (also zu 3 Jahren) verurteilt werden. Da beide in Einzel(untersuchungs)haft sitzen, können sie sich nicht vorher absprechen (vgl. Grimme/Bossek 2018, 249 ff.).

Hierbei wird deutlich, dass die persönlichen Konsequenzen maßgeblich von der Entscheidung des Mit-/Gegenspielers abhängen. Im Folgenden wird auf den Umgang mit solchen Situationen genauer eingegangen.

2.12.1 Strategische Spiele

Zu Beginn sollen strategische Spiele definiert werden. Bei strategischen Spielen konkurrieren zwei oder mehrere Spieler um möglichst hohe Erträge. Hierbei muss es sich nicht um ein simuliertes Spiel wie

Schach handeln, sondern es beinhaltet auch jegliche soziale oder wirtschaftliche Interaktion bei der zwei Parteien gegeneinander oder in Abhängigkeit voneinander agieren. Ein weiterer wichtiger Aspekt eines strategischen Spiels ist, dass jedem Spieler mindestens zwei Strategien oder mögliche Handlungswege zur Verfügung stehen. Andernfalls ist keine strategische Entscheidung notwendig. Ziel eines jeden strategischen Spiels ist es, dass jeder Spieler seinen persönlichen Nutzen maximiert (vgl. Grimme/Bossek 2018, 249 ff.).

2.12.2 Darstellung von strategischen Spielen

Zur besseren Veranschaulichung von strategischen Spielen wird in der Regel die Bi-Matrix verwendet. Hierbei werden zwei Einträge pro Zelle getätigt, um die jeweiligen Resultate der Strategie für beide Spieler darzustellen. Die beiden Achsen stellen jeweils die möglichen Strategien beider Spieler dar. In der folgenden Grafik ist dies exemplarisch für das Spiel „Schere-Stein-Papier“ gezeigt. Die Strategien des Spielers A sind auf der rechten Seite gezeigt, die Strategien des Spielers B oberhalb der Tabelle. In den Ergebnisfeldern werden immer die Konsequenzen für Spieler A zuerst gezeigt. Die zweite Ziffer beschreibt die Konsequenzen für Spieler B. Eine 0 steht hierbei für ein Unentschieden, eine 1 für ein gewonnenes Spiel und eine -1 für ein verlorenes Spiel (vgl. Grimme/Bossek 2018, 249 ff.).

A | B	Stein	Schere	Papier
Stein	(0 / 0)	(1 / -1)	(-1 / 1)
Schere	(-1 / 1)	(0 / 0)	(1 / -1)
Papier	(1 / -1)	(-1 / 1)	(0 / 0)

Tabelle 2: Entscheidungsmatrix "Schere Stein Papier"

Wird die zuvor beschriebene Logik auf das Gefangenendilemma angewendet, ergibt sich folgende Matrix. Die Ergebniszahl steht hierbei für potenzielle Jahre im Gefängnis. Folglich handelt es sich hierbei um ein Minimierungsproblem.

A | B	Leugnen	Gestehen
Leugnen	(3 /3)	(15 / 0)
Gestehen	(0 /15)	(7 / 7)

Tabelle 3: Entscheidungsmatrix Gefangenendilemma

2.12.3 Reine und gemischte Strategien

Bei der Spieltheorie wird zwischen zwei Arten von Strategien unterschieden. Zum einen reine Strategien und zum anderen gemischte Strategien. Reine Strategien beschreiben solche, bei denen in jeder Situation eine eindeutige Entscheidung getroffen wird und alle weiteren Optionen ausgeschlossen werden. Sollte es sich um eine wiederkehrende Entscheidung handeln, wird sich in jeder Phase des strategischen Spiels identisch entschieden.

Gemischte Strategien ermöglichen es, dass Spieler mehrere Strategien in ihrer Auswahl berücksichtigen können und folglich auch mehrere Strategien in der Analyse der Gegenspieler berücksichtigen müssen. Zur Differenzierung der unterschiedlichen Strategien werden diese mit Eintrittswahrscheinlichkeiten versehen und die Grenznutzen der Strategien mit Wahrscheinlichkeiten gewichtet.

Beispielweise existieren zwei mögliche Strategien für Spieler 1 eines strategischen Spiels. Strategie eins hat einen Grenznutzen von 15 und Strategie zwei einen Grenznutzen von 10. Werden die gegebenen Informationen mit einer reinen Strategie betrachtet, ergibt dies eine eindeutige Präferenz der Strategie eins. Wird nun aber eine gemischte Strategie angewendet, muss das Szenario um Eintrittswahrscheinlichkeiten erweitert werden. Hierzu wird angenommen, Strategie eins wäre in 1/3 und Strategie zwei in 2/3 der Fälle erfolgreich. Hieraus resultieren neue Grenznutzen. Strategie eins hat nun einen Grenznutzen von 5 (15*1/3) und Strategie zwei von 6,7 (10*2/3). Daraus resultierend ergibt sich eine Präferenz für Strategie (vgl. Grimme/Bossek 2018, 229 ff.).

2.12.4 Dominanz

Ist eine Strategie in jeder Situation, also unabhängig vom Handeln des Gegenspielers, überlegen, dann wird dies als Dominanz bezeichnet. Wird hierzu das Beispiel des Gefangenendilemmas betrachtet, kann festgestellt werden, dass sowohl Spieler A als auch Spieler B eine dominante Strategie besitzen. Für Spieler A bedeutet dies: Sollte Spieler B leugnen, ist Gestehen die bessere Strategie (0 < 3). Wenn Spieler B gesteht, ist ebenfalls Gestehen die bessere Strategie (7 < 15). Folglich ist für Spieler A die Strategie Gestehen in jedem Fall die bessere Wahl. Gleiches gilt für Spieler B.

A | B	Leugnen	Gestehen
Leugnen	(3 / 3)	(15 / 0)
Gestehen	(0 / 15)	(7 / 7)

Tabelle 4: Entscheidungsmatrix Gefangenendilemma 2

Wird das beschriebene Vorgehen der Dominanzanalyse konsequent angewendet, kann das Ergebnis des Spiels bereits im Vorfeld bestimmt werden. Es ist davon auszugehen, dass beide Spieler ihre dominante Strategie wählen und gestehen werden (vgl. Grimme/Bossek 2018, 250 ff.).

2.12.5 Nash Gleichgewicht

Das Nash Gleichgewicht ist ein Konzept, das nach rationalen Kriterien auf jede Aktion des Gegenspielers die optimale Antwort findet. Bildet sich hier bei zwei unabhängigen Spielern ein Strategieschnittpunkt wird von einem Nash Gleichgewicht gesprochen. Für beide Spieler würde sich beim Verlassen der Strategie der Grenznutzen verschlechtern. Aus diesem Grund wird angenommen, dass beide Spieler rational handeln und die Strategie nicht verlassen.

Zur Veranschaulichung wird die folgende Matrix betrachtet. Im ersten Schritt werden die Optionen von Spieler A betrachtet. Hierzu wird die Strategie von Spieler B festgehalten und jeweils das Optimum für Spieler A markiert. Konkret bedeutet dies, wenn Spieler B Strategie 1 wählt, hat Spieler A die Wahl zwischen drei Strategien, von denen er bereits den persönlichen Nutzen kennt. Folglich wird diejenige Strategie gewählt, welche den größtmöglichen Nutzen realisiert. Das Ergebnis wird in der Matrix durch eckige Klammern gekennzeichnet.

A | B	b1	b2	b3
a1	(0 , 2)	([5] , 2)	(1 , 0)
a2	(1 , 1)	(2 , 5)	([4] , 4)
a2	([3] , 0)	(0 , 0)	(0 , 2)

Tabelle 5: Entscheidungsmatrix Nash-Gleichgewicht

Im zweiten Schritt wird die Perspektive gewechselt und das Spiel aus der Perspektive des Spielers B betrachtet. Das Vorgehen bleibt identisch. Das Ergebnis ist in der folgenden Matrix gezeigt. Es bildet sich ein Nash Gleichgewicht beider Kombinationen aus Strategie a2 und b3.

Die Analyse versucht, die Entscheidung des Gegenspielers in die eigene Strategiewahl mit einfließen zu lassen. Sollte beispielsweise Spieler A versuchen, das für sich optimale Ergebnis zu erreichen, würde Spieler A Strategie a1 wählen, da hinter Strategie A ein möglicher Nutzen von 5 steht. Spieler B würde auf diese Strategiewahl mit der Strategie b1 reagieren, um für sich ebenfalls den maximalen Nutzen zu realisieren. Folglich würde Spieler A statt einem Nutzen von 5 einen Nutzen von 0 realisieren. 0 ist in diesem Fall nicht das optimale Ergebnis.

Das Nash Gleichgewicht stellt hingegen den Schnittpunkt zweier optimaler Ergebnisse dar. Folglich ist es für beide Spieler erstrebenswert, diese Strategie zu wählen.

A | B	b1	b2	b3
a1	(0 , [2])	([5] , 1)	(1 , 0)
a2	(1 , 1)	(2 , 3)	([4] , [4])
a2	([3] , 0)	(0 , [3])	(0 , 2)

Tabelle 6: Entscheidungsmatrix Nash-Gleichgewicht 2

Nachdem die Entscheidungsmatrix nach Nash Gleichgewichten untersucht wurde, können die Spieler ihre Strategie entsprechend der gewonnenen Erkenntnisse anpassen. Es ist davon auszugehen, dass ein rationell handelnder Spieler sich entsprechend dem Nash Gleichgewicht entscheidet.

An dieser Stelle muss erwähnt werden, dass es auch bei diesem Vorgehen Ausnahmen gibt. Zur Veranschaulichung wird wieder das Gefangenendilemma betrachtet. Wird hier das Nash Gleichgewicht ermittelt, so sagt dieses, beide Spieler sollten gestehen. Jedoch wurde hier bereits festgestellt, dass dieses global betrachtet nicht die optimale Lösung für die geschilderte Situation ist.

A | B	Leugnen	Gestehen
Leugnen	(3 / 3)	(15 / [0])
Gestehen	([0] / 15)	([7] / [7])

Tabelle 7: Entscheidungsmatrix Gefangenendilemma 3

Zusammengefasst kann festgestellt werden, dass die Spieltheorie versucht, in dynamischen Situationen mit einem oder mehreren Gegenspielern, rationale Kriterien für Entscheidungen zu finden (vgl. Grimme /Bossek 2018, 254 ff.).

2.13 Organisationskultur

Als Organisationskultur wird formal redundante Kommunikation in Organisationen bezeichnet. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass es nicht um theoretische, festgeschriebene Formalien, sondern um die gelebte Praxis geht. Eine Kultur wird nicht zweckrational entwickelt, sondern sie entsteht evolutionär. Das Besondere an der Kultur ist, dass sie Verhaltensregeln vorschreibt, die befolgt werden müssen, um zur Organisation dazuzugehören. Gleichzeitig ist sie nicht durch Entscheidungen entstanden oder kann durch solche bewusst beeinflusst werden. Organisationskulturen reproduzieren sich dadurch, dass sie von der Allgemeinheit befolgt werden. Gleichzeitig sind sie erst von Außenstehenden beobachtbar, da sie von Mitgliedern der Organisation als selbstverständlich angesehen werden. Die Kultur trägt zur Bindung der Mitglieder, über die vertraglichen Pflichten hinaus, bei (vgl. Haun 2016, 13 ff.).

Edward T. Hall hat ein System entwickelt, welches kulturelle Regeln in drei Gruppen unterteilt. Es wird in technische, informelle und grammatische Regeln unterschieden. Auf Organisationen bezogen bedeutet dies, dass technische Regeln die Unternehmensstrukturen beschreiben. Hierin ist auch die bereits beschriebene Hierarchie enthalten. Informelle Regeln wiederum entsprechen den informellen Machtverhältnissen der Organisation.

Folglich stellen die grammatischen Regeln eine ergänzende Komponente dar. Die grammatischen Regeln beschreiben die Art und Weise der Kommunikation. Abhängig davon, ob ein Individuum die Regeln beherrscht, kann dieses als Mitglied der Organisation oder als Externer von den Mitgliedern der Organisation wahrgenommen werden. Ein kulturkonformes Verhalten wird durch positive Reaktionen der anderen Mitglieder bestätigt, ein Widersetzen wird durch negative, affektive Reaktion signalisiert.

Die Geschwindigkeit, mit der sich kulturelle Regeln ändern, hängt mit dem Grad der Kopplung zu den Gefühlen der Akteure einer Organisation zusammen. Eine starke Kopplung bedeutet langsame Prozesse. Eine zweite Komponente beschreibt die Zweckmäßigkeit der Regel. Sind Regeln an gewisse Umstände gebunden und die Umstände ändern sich, passen sich die Regeln den neuen Umständen an. Ist die Zweckmäßigkeit hingegen gering, ist die Regel auch unabhängig von den äußeren Umständen und folglich sehr resistent gegenüber Veränderungen (vgl. Simon 2019, 96 ff.).

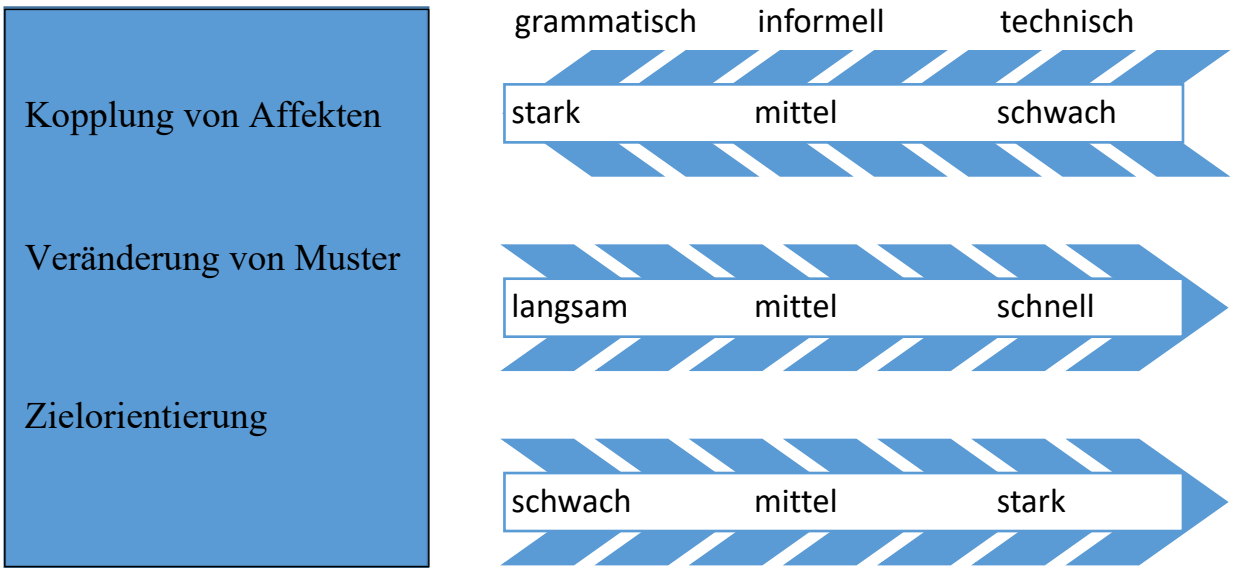

Abbildung 10: Edward T. Hall kulturelle Regeln

2.14 Paradoxie der Organisation

Handlungen und Beobachtungen einzelner Individuen haben immer räumliche oder zeitliche Distanz. Dieses ergibt sich aus der festen Kopplung von Körper und Geist einer jeden Person. Folglich lässt sich ableiten, dass der Mensch vor unendlich vielen Entweder-oder-Entscheidungen steht. Sobald die Person sich entscheidet, eine Handlung oder Beobachtung zu vollziehen, vernachlässigt sie eine andere.

Organisationen als handelnde Instanz ermöglichen es, diese feste Kopplung aufzuheben. Durch eine Vielzahl an Mitgliedern ist es möglich, viele Dinge gleichzeitig zu beobachten, Handlungen parallel auszuführen und an mehreren Orten präsent zu sein. Da die Handlungen an die Organisation, und nicht an einzelne Mitglieder, gebunden sind, sind die Mitglieder als ausführende Instanz austauschbar. Dadurch wird die Organisation unabhängig von menschlichen Bedürfnissen wie Schlaf oder der Nahrungsaufnahme. Gleichzeitig kann die Organisation auch nach dem Ausscheiden oder Tod ihrer Mitglieder fortbestehen.

Eine weitere Besonderheit der Organisation ist, dass Handlungen, die sich für ein Individuum ausschließen, von einer Organisation parallel ausgeführt werden können. Somit existieren und agieren in der Organisation Bereiche widerspruchsfrei, die nach logischen Prämissen im Widerspruch zueinanderstehen. Obwohl die Bereiche in diesem Punkt eine hohe Eigenständigkeit aufweisen, könnten sie allein, ohne die Organisation als bindendes Glied, nicht existieren.

Aus der zuvor beschriebenen Logik kann abgeleitet werden, dass in Organisationen logisch nicht entscheidbare Dauerkonflikte entstehen. An dieser Stelle bedarf es eines Managements, das diese nicht rational zu entscheidenden Konflikte löst. Durch die hierarchischen Strukturen wird dem Management die Kompetenz zugesprochen, entsprechende Situationen zu lösen und die Handlungsfähigkeit der Organisation zu erhalten. Für rational lösbare Fragen bedarf es keinen Entscheider, da die Rationalität alle Konflikte eindeutig löst.

Die Fähigkeit mit Mehrdeutigkeit, Ambivalenz, Antinomie, und Unsicherheit umzugehen und zu verstehen, dass nicht jeder Konflikt mit reiner Logik beantwortet werden kann, wird als Ambiguitätstoleranz beschrieben. Gerade diese Eigenschaft ist es, die eine Führungskraft, die Entscheidungen zu treffen hat, mitbringen sollte (vgl. Simon 2019, 117 ff.).

2.15 Berücksichtigung in der Lehre

Die Organisationstheorie und die Entscheidungstheorie werden in vielen wirtschaftswissenschaftlichen Studiengängen erst zu einem späten Zeitpunkt im Hauptstudium und zudem meist nur in unzureichendem Umfang gelehrt. Darüber hinaus werben viele Hochschulen und Universitäten fälschlicherweise damit, dass die zusätzliche Fachqualifikation zu einer Führungsposition führen wird (vgl. Scherer 2019, 18).

Demzufolge ist es wichtig, den Studierenden die Grundlagen von Führung zu vermitteln, indem sie über das Planspiel implizites Wissen, dass sie aus eigenen Erfahrungen innerhalb von Organisationen intuitiv abgeleitet haben, in ein fundiertes, theoriebasiertes explizites Wissen transferieren.

Studierenden lernen im Rahmen der fachbasierten Vorlesungen ihres Studiums oftmals Theorien kennen, die den Eindruck erwecken, dass eine fachliche Einigung über ihre Richtigkeit in der Forschungsgemeinde besteht. Es ist elementar, dass die Studierenden vermittelt bekommen, dass dies für die Organisationstheorie nicht gültig ist, sondern verschiedene Ansätze bestehen.

3 Zielformulierung

Die nun folgende Zielformulierung wird wie die gesamte Projektarbeit auf der Basis des Problemlösungszyklus aufgebaut, jedoch in vereinfachter Form. Hierzu wird zuerst auf die bereits durchgeführte Situationsanalyse eingegangen. Daraufhin werden die Ziele der weiteren Ausarbeitung genannt und in die drei Kategorien Muss-, Soll und Wunschziele eingruppiert. Ziel ist es, dass aus bereits festgestellten Defiziten Lösungsansätze erarbeitet werden. Die Methodik, die beschreibt, wie die Zielsetzung konkret umgesetzt wird folgt im nächsten Kapitel.

3.1 Ziele

Aus der zuvor durchgeführten Situationsanalyse lassen sich zum einen Defizite in der Lehre von Führungsqualitäten und der dazugehörigen Entscheidungstheorie ableiten. Zum anderen konnten wesentliche entscheidungstheoretische Grundlagen aufgezeigt werden.

Die nun folgende Zieldefinition zeigt auf, welche Bereiche in der folgenden Synthese aufgegriffen werden sollen und welche Inhalte vermittelt werden können. Hierzu wurde eine umfassende Literaturrecherche zu den theoretischen Grundlagen der Entscheidungstheorie durchgeführt und relevante Begrifflichkeiten definiert. Aus der Situationsanalyse lassen sich folgende tabellarisch dargestellte Ziele ableiten:

Zähler	Ziel
1	Die kleinste Einheit der Organisation ist Kommunikation.
2	Entkopplung von Person und Handlung/ Rolle, Indifferenzzone
3	Kommunikation ist nicht kausal
4	Alle Unternehmen haben als Hauptziel den Selbsterhalt

5	Wechselbeziehung zwischen Umwelt und Organisation, diese sollten nie separat voneinander betrachtet werden
6	Organisation muss wandlungsfähig sein, um langfristig zu überleben
7	Kopplung Rolle und Person, Rolle bleibt unabhängig von Person in der Unternehmung bestehen. An jede Rolle sind Erwartungen gekoppelt
8	Entscheidungen werden von Facharbeitern nicht offen kritisiert. Innerhalb der Organisation erfolgt die Kommunikation selektiert
9	Eine Organisation muss sich selbst im Kontext der Umwelt wahrnehmen und beobachten können, um anpassungsfähig zu sein. Organisationen können sich nicht selbst beobachten und sind auf die Beobachtungen der Mitglieder angewiesen
10	Daten werden erst durch sinnstiftenden Kontext zu Informationen
11	Unsicherheitsabsorption als Kernfunktion von Entscheidungen. Getroffene Entscheidungen werden als sicher angenommen und werden nicht hinterfragt
12	Organisation hat kein Gedächtnis für Handlungsalternativen
13	Sachbezogene vs. personenbezogene Kopplung. Drei Entscheidungsprämissen Kommunikation, Programme, Personen
14	Macht entsteht aus den kausalen Zusammenhängen zwischen den Handlungen eines Individuums und der daraus resultierenden Situation eines anderen
15	Formale Macht ist häufig größer als die tatsächliche Macht
16	Hierarchie erhält die Handlungsfähigkeit der Organisation
17	Einführung in die Spieltheorie
18	Kulturell geprägte Organisationen sind nur langsam wandlungsfähig
19	Organisation muss sich mit der Umwelt wandeln
20	Diskrepanz zwischen Innen- und Außenperspektive
21	Es gibt keine eindeutige Ursache-Wirkung Beziehung in Organisationen
22	Retroperspektive von Entscheidungen ermöglicht keine Rückschlüsse auf zukünftige Entscheidungen
23	Fokussierung der Aufmerksamkeit von Entscheidungsträgern beeinflusst die Arbeit der untergeordneten Personen

24	Ambiguitätstoleranz als Kernkompetenz von Führungskräften
25	Politische Verantwortung übernehmen
26	Den Unterschied der legalen und traditionalen Herrschaft aufzeigen
27	Der Kompromiss ist der kleinste gemeinsame Nenner

Tabelle 8: Ziele

Darüber hinaus konnte festgestellt werden, dass es wesentliche Unterschiede zwischen der traditionalen Herrschaft, welche größtenteils in Familienunternehmen vorzufinden ist, und der legalen Herrschaft, welche größtenteils in Aktienunternehmen Anwendung findet, existieren. Auf diese Unterschiede wird ebenfalls in der Synthese eigegangen.

Ein übergeordnetes Ziel ist es, ein Tool zu entwickeln, welches im Rahmen einer Vorlesungseinheit den Studierenden das Thema Entscheidungs- und Organisationstheorie näherbringt. Hierzu wird ein zeitlicher Rahmen von 3 - 4 Stunden angestrebt.

Die folgende Ausarbeitung hat nicht den Anspruch, die Entscheidungstheorie vollumfänglich abzubilden oder diese im Zuge der Synthese vollumfänglich zu vermitteln. Vielmehr werden einzelne, für die Praxis relevante Aspekte herausgearbeitet und anhand greifbarer Beispiele veranschaulicht und vermittelt.

3.2 Ziele priorisieren

Die folgende Tabelle zeigt die zuvor definierten Ziele der Projektarbeit und ergänzt diese mit einer Priorisierung. Hierzu wurden drei Kategorien definiert. Muss Ziele sind Hauptanforderungen an die folgende Synthese. Hierzu sind zwingend Elemente zu erarbeiten, die das genannte Wissen vermitteln. Soll Ziele sind denen untergeordnet und stellen folglich eine mittlere Priorisierung dar. Wunsch Ziele sind solche, die für die Lehre generell von Bedeutung sind in der Synthese aber nachgelagert berücksichtigt werden. (vgl. Ahrens 2014, 132 ff.)

Zähler	Ziel	Priorisierung
1	Die kleinste Einheit der Organisation ist Kommunikation	Wunsch
2	Entkopplung von Person und Handlung/ Rolle, Indifferenzzone	Wunsch
3	Kommunikation ist nicht kausal	Soll
4	Alle Unternehmen haben als Hauptziel den Selbsterhalt	Muss
5	Wechselbeziehung zwischen Umwelt und Organisation, diese sollten nie separat voneinander betrachtet werden	Soll
6	Organisation muss wandlungsfähig sein, um langfristig zu überleben	Soll

7	Kopplung Rolle und Person, Rolle bleibt unabhängig von Person in der Unternehmung bestehen. An jede Rolle sind Erwartungen gekoppelt	Muss
8	Entscheidungen werden von Facharbeitern nicht offen kritisiert. Innerhalb der Organisation erfolgt die Kommunikation selektiert	Soll
9	Eine Organisation muss sich selbst im Kontext der Umwelt wahrnehmen und beobachten können, um anpassungsfähig zu sein. Organisationen können sich nicht selbst beobachten und sind auf die Beobachtungen der Mitglieder angewiesen	Soll
10	Daten werden erst durch sinnstiftenden Kontext zu Informationen	Soll
11	Unsicherheitsabsorption als Kernfunktion von Entscheidungen. Getroffene Entscheidungen werden als sicher angenommen und werden nicht hinterfragt	Muss
12	Organisation hat kein Gedächtnis für Handlungsalternativen	Muss
13	Sachbezogene vs. personenbezogene Kopplung. Drei Entscheidungsprämissen Kommunikation, Programme, Personen.	Soll
14	Macht entsteht aus den kausalen Zusammenhängen zwischen den Handlungen eines Individuums und der daraus resultierenden Situation eines anderen	Muss
15	Formale Macht ist häufig größer als die tatsächliche Macht	Muss
16	Hierarchie erhält die Handlungsfähigkeit der Organisation	Muss
17	Einführung in die Spieltheorie	Muss
18	Kulturell geprägte Organisationen sind nur langsam wandlungsfähig	Soll
19	Organisation muss sich mit der Umwelt wandeln	Wunsch
20	Diskrepanz zwischen Innen- und Außenperspektive	Soll
21	Es gibt keine eindeutige Ursache-Wirkung Beziehung in Organisationen	Soll
22	Retroperspektive von Entscheidungen ermöglicht keine Rückschlüsse auf zukünftige Entscheidungen	Wunsch
23	Fokussierung der Aufmerksamkeit von Entscheidungsträgern beeinflusst die Arbeit der untergeordneten Personen	Muss
24	Ambiguitätstoleranz als Kernkompetenz von Führungskräften	Muss

25	Politische Verantwortung übernehmen	Muss
26	Den Unterschied der legalen und traditionalen Herrschaft aufzeigen	Muss
27	Der Kompromiss ist der kleinste gemeinsame Nenner	Wunsch

Tabelle 9: Priorisierung der Ziele

4 Lösungssynthese

Die in der Situationsanalyse gewonnenen Erkenntnisse bilden die Basis für den folgenden Abschnitt der Ausarbeitung zum Masterprojekt. Die Lösungssynthese erfolgt iterativ im Hinblick auf die in der Zielformulierung dargestellten Anforderungen. Ziel dieses Kapitels ist es, ein Planspiel zu entwickeln, das möglichst viele der zu vermittelnden Inhalte aus der Tabelle "Priorisierung der Ziele" beinhaltet und es möglich macht, diese nachhaltig in der Lehre zu etablieren.

4.1 Implizites und explizites Wissen im Planspiel

Aus dem Kapitel 2.1.2 der Situationsanalyse geht hervor, dass zur langfristigen Vermittlung von Lerninhalten sowohl das explizite als auch das implizite Wissen unumgänglich sind. Aufgrund der zwingenden Notwendigkeit von implizitem Wissen zur Vermittlung expliziter Sachverhalte, sollte die dem Individuum innewohnende Kompetenz genutzt werden, um diese aktiv anzusprechen und bewusst zu machen. Durch die Beobachtung und Reflexion sozialer Interaktion können die Inhalte übertragen und im gewissen Maße sogar beschrieben und ausgedrückt werden.

Des Weiteren beschreibt der Autor von Krogh mit zwei weiteren Kollegen Teamarbeit als Hauptbestandteil im Hinblick auf die Vermittlung von implizitem Wissen (vgl. von Krogh et al. 2000). Da die Entwicklung der nicht ausdrückbaren Fähigkeiten sowohl ein individueller als auch ein sozialer Prozess ist, sei es zudem wichtig, dass die Teilnehmer und Lernenden die Möglichkeit bekommen ihre Gedanken auszutauschen und zu rechtfertigen. Hierdurch wird der generelle Lernprozess zur Wissensreflexion angeregt.

Die beiden bereits beschriebenen Kriterien zur Auswahl einer geeigneten Methode zur Vermittlung der systemischen Organisationstheorie und Führung, werden durch zwei weitere Voraussetzungen ergänzt. Erstens ist es wichtig, dass die Lerninhalte in Arbeitspakete untergliedert werden können damit die Studierenden das Themenfeld stückweise erlernen können und nicht durch zu viele Informationen überlastet werden. Die ausgewählte Methode darf somit nicht alle der in der Zielformulierung aufgelisteten Inhalte in einem Schritt vermitteln.

Zweitens sollte die Methode ein „Lernen durch Feedback“ ermöglichen und interaktiv gestaltet sein. Durch das fiktive Aufzeigen einer Konsequenz von Entscheidungen sollen die Grundlagen der systemischen Organisationstheorie veranschaulicht werden. Das Lernen durch Folgen findet in verschiedenen Wissenschaftsbereichen Anwendung und kann auch für die Entwicklung von Führungskräften sinnvoll eingesetzt werden, weil Verhalten anhand möglicher Reaktionen reflektiert werden kann (vgl. Geldermann 2009, 34).

Die ausgewählte Methode zur Vermittlung der in der Situationsanalyse herausgearbeiteten Inhalte sollte folglich implizites und explizites Wissen mit in die Betrachtung einbeziehen, in Form einer Gruppenarbeit mit Diskussionsanteilen gestaltet sein, die Erkenntnisse stückweise vermitteln und das Lernen durch Feedback fördern.

Aufgrund der vier genannten Kriterien erscheinen klassische Lernmethoden wie eine Gruppenarbeit und spätere Ergebnispräsentation für die Vermittlung der systemischen Organisationstheorie als ungeeignet. Es hat sich gezeigt, dass viele der zu erlernenden Kompetenzen im Hinblick auf das Verständnis von Entscheidungen bereits implizit bei den Studierenden vorhanden sind, dieses Wissen allerdings unbewusst ist.

Die Methode des Planspiels wurde unter Berücksichtigung der genannten Voraussatzungen bewertet. Es stellt sich heraus, dass durch die Verwendung der Methode alle vier Kriterien erfüllt werden können und auch implizites sowie explizites Wissen vermittelt werden können. Aus diesem Grund wurde das Planspiel als sinnvolles Instrument zur Vermittlung der Themen bestätigt und ausgewählt.

Durch die Szenario-Technik kann der Lernstoff in Portionen aufgeteilt werden, wodurch die Anzahl der Informationen pro Runde reduziert wird. Hierdurch erfolgt ebenfalls eine Fokussierung der Aufmerksamkeit auf wesentliche Inhalte. Zudem ist das Planspiels dazu geeignet verschiedene betriebswirtschaftliche Problemsituationen modellhaft erfahrbar und nicht leicht erkennbare Neben- und Fernwirkungen von Entscheidungen transparent zu machen (vgl. Blötz 2008, 35).

Durch das Treffen verschiedener Entscheidungen wird das implizite Wissen der Teilnehmer mit in die Betrachtung einbezogen. Überdies trägt die Zusammenarbeit unterschiedlicher Rollen und Gruppen dazu bei, ein komplexes Abbild der Realität zu schaffen und Entscheidungen trotz divergierender Ziele zu treffen. Der Einbezug verschiedener Rollen ermöglicht außerdem eine Betrachtung eines Problems aus unterschiedlichen Perspektiven und Handlungsalternativen und Lösungswege im Planspiel sind die Basis für entsprechende Reaktionen. Folglich schafft ein Planspiel zwar ein risikoloses Lernumfeld, das dazu beiträgt, dass sich Wissen entwickeln kann, diese ist allerdings nicht sanktionslos (vgl. Herz et al. 2000, 211). In der Reflexionsphase können alle Teilnehmer in der Gruppe die gewonnenen Erfahrungen diskutieren, woraus eine Ableitung notwendiger Veränderungen und Erkenntnisse zum gesamtheitlichen Systemverständnis erfolgt. Dies unterstützt eine zielorientierte Entwicklung von Handlungen und Wissen (vgl. Kriz et al. 2008, 122) basierend auf dem „Lernen durch Feedback“.

Es kann also geschlussfolgert werden, dass die Methode des Planspiels die Vermittlung der systemischen Organisationstheorie unterstützen kann. Die vier Aspekte: Gruppenarbeit, Lernen durch Feedback, explizites und implizites Wissen sowie die Unterteilung in Lernpakete werden berücksichtigt.

4.2 Aufbau des Planspiels

In den folgenden Unterkapiteln 4.2.1, 4.2.2 und 4.2.3 wird auf den strukturellen Aufbau des Planspiels Bezug genommen. Dabei wird in einem der Kapitel auf die beiden Unternehmen eingegangen. Im darauffolgenden Kapitel werden dann die Rollen des Geschäftsführers, des Marketingleiters und des Produktionsleiters kurz erläutert. Eine ausführliche Beschreibung ist ebenfalls dem Anhang zu entnehmen. Die Planspielkarten wurden von denselben Personen erstellt wie die nun folgenden Szenarien. Für die unterschiedlichen Szenarien des Planspiels ist es von hoher Bedeutung, den Hintergrund der verschiedenen relevanten Positionen zu kennen. Im Kapitel 4.2.3 wird Bezug auf die einzelnen Szenarien und Runden des Planspiels genommen, um für den Aufbau zu sensibilisieren.

4.2.1 Unternehmen

Im Planspiel wird Bezug auf zwei verschiedene Unternehmen genommen. Das Unternehmen A wird gemäß der traditionalen Herrschaft geführt. Nach der Gründung wurde die Verantwortlichkeit für das

Unternehmen innerhalb der Familie über mehrere Generationen bis zum aktuellen Zeitpunkt weitergegeben. Mittlerweile sind ca. 800 Mitarbeiter angestellt. Das Verhältnis zwischen den einzelnen Mitarbeitern ist professionell und respektvoll. Das liegt nicht zuletzt daran, dass viele Mitarbeiter bereits seit vielen Jahren im Unternehmen tätig sind. Zudem arbeiten mehrere Mitglieder aus der Familie in unterschiedlichen Positionen in der Organisation. Die Tochter des Geschäftsführers leitet aktuell den Vertrieb und interessiert sich sehr für den Bereich des Marketings.

Unternehmen A passt sich stetig den Veränderungen auf dem Markt an und hat bereits erste Veränderungen in Bezug auf die Digitalisierung vorgenommen. Wichtige Positionen im Unternehmen werden nicht nur basierend auf Kompetenz besetzt, sondern auch die Tradition und Familienzugehörigkeit spielen eine zentrale Rolle.

Das Unternehmen B wird gemäß legaler Herrschaftsprinzipien geführt. Aus diesem Grund wird das Unternehmen von einem Vorstand, welcher aus drei Personen besteht, geleitet. Einer davon ist der Vorstandsvorsitzende. Auch im Unternehmen B sind ungefähr 800 Mitarbeiter beschäftigt. Jedoch schwankt die Zahl aufgrund einer hohen Mitarbeiterfluktuation. Durch den Börsengang vor einigen Jahren ist die Belegschaft hohem externen Druck ausgesetzt. Der Vorstand steht im Fokus der Aktionäre, welche hohe Dividenden erwarten und sich gute Zahlen vom Unternehmen B versprechen. Der Börsengang wurde, nachdem vor zehn Jahren das letzte Familienmitglied des Unternehmens B ausgeschieden ist, vom neuen Vorstand angestrebt und durchgesetzt.

4.2.2 Rollen

In beiden Unternehmen gibt es die Rollen der Fach- und Führungskräfte. Die unterschiedlichen Rollen, hauptsächlich aber die Führungskräfte spielen in den folgenden fünf Szenarien eine wichtige Rolle. Lediglich in der ersten Runde wird Bezug auf die aktiven Handlungen der Fachkräfte genommen. Danach werden diese nur noch in Form von Reaktionen auf Entscheidungen von Führungskräften in das Planspiel integriert. Näheres und Gründe werden in der ersten Runde im Kapitel 4.3 beschrieben.

Im Unternehmen A steht der Geschäftsführer allein an der Hierarchiespitze. Der Geschäftsführer war durch seine familiäre Historie schon immer an den Norden gebunden. Durch Mitgliedschaften im Golfclub sowie Schützenverein ist er gut vernetzt in der Umgebung. Zudem pflegt er einen engen Kontakt zu seinen Fachkräften. Als Geschäftsführer respektiert und akzeptiert er die Meinungen seiner Belegschaft, lässt sich allerdings in der Regel nicht leicht von seiner Meinung abbringen. Der Geschäftsführer hat zwei Kinder, welche im Vertrieb sowie in der Forschung des Unternehmens tätig sind. Zudem gibt es die Rolle eines Marketingchefs in beiden Unternehmensformen. Dieser ist durch den Golfclub mit dem Geschäftsführer in Kontakt getreten. Er verfügt über eine lange Branchenerfahrung auch aus anderen Unternehmen. Durch seine Empfehlung wurde vor einigen Jahren zudem der Produktionsleiter eingestellt, mit dem er heute noch eng befreundet ist. Der Produktionsleiter verantwortet die gesamte Produktion des Biers und ist zufrieden in seinem Job. Ursprünglich kommt der Produktionsleiter aus dem Süden, wo der Großteil seiner Familie noch lebt. Den Norden findet er dennoch sehr schön und ist stolz, im Unternehmen A tätig zu sein.

Unternehmen B wird geführt von drei Vorständen, wobei einer Vorstandsvorsitzender ist. Diesem ist Ordnung und Struktur sehr wichtig. Alle Regelungen der legalen Organisation sind in Satzungen niedergeschrieben. Bezogen auf die Auswahl von Mitarbeitern ist festzustellen, dass viel Wert auf die jeweiligen Kompetenzen gelegt wird. Auch im Unternehmen B ist der Vorstandsvorsitzende gebunden an den Norden. Das liegt daran, dass die Kinder im Norden studieren und auch mittelfristig ihre eigene Karriere im Norden anstreben. Der Marketingchef aus Unternehmen B ist seit einigen Jahren für die

Organisation tätig und genießt das Vertrauen der oberen Führungsetage. Auch hier ist der Marketingchef eng mit dem Produktionsleiter befreundet. Zudem sind die Söhne beider miteinander befreundet, wodurch eine enge Verbindung besteht. Beide finden es gut, dass der Vorstand sich vor der Entscheidungsfindung stets verschiedene Meinungen anhört und nicht in jede Entscheidung involviert werden muss. Letztendlich darf jeder nur im Rahmen der im Unternehmen B gesetzten Regeln Entscheidungen treffen und die Umsetzung anstoßen.

4.2.3 Runden

Der Aufbau des Planspiels erstreckt sich über fünf Runden. In jeder einzelnen werden individuelle Erkenntnisse gewonnen, welche mit den Entscheidungen der jeweiligen Rollen verknüpft sind. In den verschiedenen Szenarien wird die Ausgangssituation anhand einer Beschreibung erläutert. Die Runden beziehen sich immer auf Unternehmen A und Unternehmen B. Nach der Erläuterung des Kontextes folgen die Optionen der Führungskräfte, welche im nächsten Kapitel und im Anhang dieser Ausarbeitung genauer erläutert werden. Im darauffolgenden Schritt werden die Hintergrundinformationen rollenspezifisch für den Vorstand bzw. die Geschäftsführung, den Marketingchef und den Produktionsleiter dargestellt. Basierend auf den Informationen werden die Studierenden gebeten eine Entscheidung zu treffen und diese in einer Diskussionsrunde der Geschäftsleitung zu präsentieren. Dies ist die Basis für eine Auswahl einer Handlungsalternative durch die Geschäftsleitung. Nach Ende jeder einzelnen Runde erfolgt eine kurze, moderierte Diskussion in der gesamten Gruppe zwischen den beiden Herrschaftstypen. Hierbei unterstützen den Moderator Ergebnis- und Erkenntniskarten. Danach erfolgt der Sprung in die nächste Runde.

Lediglich die erste Runde des Planspiels hat eine andere Struktur. Diese dient als Warm-Up, damit Studierende für den Themenschwerpunkt sensibilisiert werden. Aus diesem Grund wir die erste Runde vom gesamten Kurs gemeinsam bearbeitet und die Teilnehmer ordnen sich einer Antwortmöglichkeit zu.

4.3 Szenario 1

Die Studierenden bekommen ein Szenario beschrieben, in dem eine Fachkraft ein Potenzial für eine Prozessoptimierung aufgedeckt hat. Diese verursacht keine Kosten, führt jedoch sicher zu einer Steigerung in der Kapazität, die aufgrund der guten Konjunktur dringend benötigt wird. Die Studierenden werden in der Szenarienbeschreibung konkret darauf hingewiesen, dass derartige Optimierungen zu den Kernaufgaben der Fachkraft zählen. Die Formulierung des Szenarios ist außerdem bewusst so gewählt, dass die Studierenden aus der Perspektive der Fachkraft keinen Anhaltspunkt gegeben bekommen, die Optimierung nicht durchzusetzen.

Die Gruppe bekommt die Aufgabe, aus der Perspektive der betroffenen Fachkraft zu entscheiden, wie weiter vorgegangen wird. Dabei erfolgt eine offene Einzelabstimmung, sodass den Studierenden gegebenenfalls ein erster Anhaltspunkt für eine konstruktive Diskussion geboten wird. Den Studierenden stehen drei Optionen zur Verfügung:

Option 1 gibt den Studierenden die Möglichkeit, die Verantwortung für die Entscheidung abzugeben, indem sie die Führungskraft um Erlaubnis bitten, die Prozessoptimierung durchzuführen.

Option 2 beinhaltet, dass die Fachkraft die Optimierung eigenständig durchsetzt und die Führungskraft im Nachhinein aktiv darüber informiert. Durch die bewusst formulierte Weitergabe der Information an die Führungskraft sollen die Studierenden davon abgehalten werden, ihre Entscheidung zwischen Option 1 und Option 2 abhängig zu machen von naheliegenden individuellen Kriterien, wie des beruflichen

Geltungsbedürfnisses. Wenn der Vorgesetzte in beiden Fällen von der guten Leistung der Fachkraft erfährt – in Option 1 über die Entscheidung selbst, in Option 2 über die nachträgliche Information – ist dies nicht mehr entscheidungsrelevant.

Option 3 bietet den Studierenden, die die Perspektive der Fachkraft einnehmen, die Möglichkeit, nicht zu handeln und damit die Prozessoptimierung nicht umzusetzen. Grundsätzlich besteht jedoch die Erwartung, dass sich die Studierenden aufgrund der sicheren Ausgangssituation nicht für diese Option entscheiden, sondern die Optimierung generell durchsetzen wollen, unabhängig davon, ob sie dies über Option 1 oder Option 2 realisieren wollen. Dies führt die Studierenden zu der Erkenntnis, dass intuitiv die Option gewählt wird, die den Erhalt der Organisation sichert. Der Selbsterhalt der Organisation ist, noch vor dem Ziel bzw. Zweck, dem sich die Organisation bewusst verschreibt, das Hauptziel der Organisation. Dies wird den Studierenden über die Erkenntniskarte vermittelt.

Im oberen Textabschnitt wird aus Gründen der Konsistenz bewusst missbräuchlich das Wort „Entscheidung“ verwendet, da dies auch gezielt auf den Szenarienkarten der Studierenden eingesetzt wird. Aus der Aufgabenstellung der Studierenden soll noch nicht hervorgehen, dass bei dem vorliegenden Sachverhalt keine Entscheidung getroffen werden muss, da es sich um eine Fachfrage handelt, die mithilfe einer eindeutigen Kalkulation beantwortet werden kann. Erst wenn die Studierenden ihre Wahl zwischen den Optionen getroffen haben, wird dies mithilfe der Erkenntniskarte aufgelöst. Intention dieser bewussten Irreführung ist, den Studierenden die wichtigsten Charakteristika einer Entscheidung, nämlich die Absorption vorhandener Unsicherheit und die Existenz mehrerer Handlungsalternativen, durch eigenes Erleben zugänglich zu machen und damit das implizite Wissen, dass für Fachfragen mit eindeutiger Lösung keine Entscheidung erforderlich ist, in explizites Wissen zu überführen (siehe Kapitel 2.3). Dieser wichtige Erkenntnisgewinn bildet die Grundlage des Verständnisses über Organisationen und Führung und ist damit unverzichtbar für die Durchführung der nachfolgenden Runden des Planspiels.

4.4 Szenario 2

Eine Marktanalyse hat ergeben, dass der Craft-Beer-Markt sehr lukrativ und aufstrebend ist. Die Geschäftsführung beider Unternehmen hat die Chance erkannt und hat beschlossen, in den Markt einzutreten.

Für den neuen Markt haben beide Unternehmen zwei Markteintrittsstrategien ausgearbeitet. Da der deutsche Markt sehr regional geprägt ist, unterteilt sich dieser in eine nördliche und eine südliche Region. Beide Märkte unterscheiden sich so stark, dass einzelne Strategien erarbeitet wurden. Trotzdem besteht die Möglichkeit, den Gesamt-Markt strategisch zu erschließen. Der Markt im Süden erscheint, durch die besseren Produktionsbedingungen, den besseren Absatzchancen und der international besseren Reputation des deutschen (bayrischen) Bieres, besser. Die beiden Unternehmen stehen in direkter Konkurrenz zueinander. Folglich sind die eigenen Erfolgschancen auch abhängig von der Entscheidung des anderen Unternehmens.

Nachdem die Ausgangssituation präsentiert wurde, werden die Gruppen aufgeteilt und die gruppenspezifischen Informationen ausgehändigt. Da die Führungskräfte auf den Input der jeweils anderen beiden Gruppen angewiesen sind, besteht deren Aufgabe vorerst aus dem Warten auf Ergebnisse. Dieses unterstreicht, dass die Führungskräfte auf die Fachkräfte angewiesen sind und die rationale Analyse der Daten nicht in das Aufgabengebiet der Führungskraft fällt.

4.4.1 Marketingchef

Im Zuge der Produkterweiterung wird der Marketingchef beauftragt, der Geschäftsleitung einen Vorschlag zu unterbreiten, mit welcher Strategie das Unternehmen am besten aufgestellt ist.

Dem Marketingchef liegen folgende Daten des Facharbeiters vor. Der Nord-Markt hat ein Ertragspotenzial von 600 Geldeinheiten, der Süd-Markt hat ein Ertragspotenzial von 900 GE. Es wird angenommen, dass bei der Strategie, beide Märkte zu bedienen, 1/2 der Erträge verloren gehen, da die regionalen Bedürfnisse nicht ausreichend oder nur mit erheblich höherem Aufwand angegangen werden können. Der Gesamtmarkt hat folglich ein Potenzial von 750 GE. Sollten sich die Unternehmen auf demselben Markt befinden, halbieren sich die Erträge. Aus den gegebenen Informationen kann folgende Entscheidungsmatrix für den Markt abgeleitet werden:

A | B	Gesamt	Nord	Süd
Gesamt	(375 | 375)	(600 | 450)	(525 | 675)
Nord	(450 | 600)	(300 | 300)	(600 |900)
Süd	(675 | 525)	(900 | 600)	(450 | 450)

Tabelle 10: Entscheidungsmatrix Ausgangssituation

Es konnte in der Vergangenheit beobachtet werden, dass der Geschäftsführer des innhabergeführten Unternehmens starke Präferenz zum Nord-Markt besitzt. Diese begründet sich darin, dass sein Wohnsitz im Norden liegt und er seine eigenen Produkte im Supermarkt erwerben möchte. Bisherige Entscheidungen sind in der Regel zu Gunsten des Nordens gefallen, auch wenn die Fachabteilung den Süden als geeigneter eingestuft hat. Der Marketingchef wurde für seine bisherigen Empfehlungen bereits kritisiert. Darüber hinaus kann beobachtet werden, dass Führungskräfte, die in der Vergangenheit die Gunst des Geschäftsführers besaßen, ihre Karriere beschleunigt haben. Durch eine akribische Marktanalyse ist dieses Verhalten auch dem Unternehmen mit legaler Herrschaft aufgefallen. Auch hier weist der Vorstandsvorsitzende eine Präferenz für den Nordmarkt auf. Da jedoch zwei weitere Mitglieder im obersten Entscheidungsgremium sitzen, kann keine allgemeine Tendenz der Entscheidungen abgeleitet werden.

Die folgende Situation soll durch einen Nutzwert in Geldeinheiten übergeführt und in derselben Entscheidungsmatrix wie zuvor abgebildet werden. Für Unternehmen B, welches ein legales Herrschaftssystem mit drei Vorstandsmitgliedern besitzt, ändert sich an den Verhältnismäßigkeiten nichts. Für Unternehmen A hingegen wechselt die Präferenz zum Nordmarkt. Dies wird nun durch 900 GE für den Nord-Markt und 600 GE für den Süd-Markt ausgedrückt. Die Entscheidungsmatrix für den Markt, unter Berücksichtigung der Präferenzen des Geschäftsleiters, ist nun asymmetrisch und sieht wie folgt aus:

A | B	Gesamt	Nord	Süd
Gesamt	(375 | 375)	(525 | 450)	(600 | 675)
Nord	(675 | 600)	(450 | 300)	(900 |900)
Süd	(450 | 525)	(600 | 600)	(300 | 450)

Tabelle 11: Entscheidungsmatrix Präferenzen des Geschäftsführers berücksichtigt

Nun stellt sich die Frage, ob die modifizierte Matrix präsentiert werden soll. Die Differenz lässt sich mit potenziellen Entwicklungschancen des Nord-Marktes begründen, die die Konkurrenz noch nicht erkannt hat. Die Entwicklungschancen lassen sich jedoch weder belegen noch widerlegen. Alternativ könnte die Ausgangsmatrix präsentiert werden, mit der Gewissheit, dass der Geschäftsführer diese Entscheidung nicht gutheißen wird.

- Chef empfehlen, in den Nord-Markt einzutreten, mit dem der Chef regional verbunden ist
- Chef den Süd-Markt empfehlen
- Gesamt-Markt Strategie empfehlen

In diesem Schritt soll vermittelt werden, dass die Prämissen, die in eine Entscheidung einfließen, über die rein sachliche Analyse von Daten hinausgehen. Gleichzeitig muss abgewogen werden, ob eine Entscheidung zugunsten der Organisation oder der persönlichen Interessen getroffen wird.

Abhängig von der Entscheidung des Marketingchefs wird eine der beiden Entscheidungsmatrizen dem Geschäftsführer und dem Vorstandsvorsitzenden übergeben und eine Empfehlung ausgesprochen.

4.4.2 Produktionsleitung

Da der Produktionsleiter sich auf derselben Hierarchiestufe wie der Marketingchef befindet, bekommt dieser dasselbe Szenario präsentiert. Dieses soll unterstreichen, dass zwei Personen bei exakt den selben Rahmenbedingungen unterschiedliche Entscheidungen treffen. Diese sind auf unterschiedliche Beweggründe zurückzuführen und dennoch beide richtig.

Im Zuge der Produkterweiterung wird der Produktionsleiter beauftragt, der Geschäftsleitung einen Vorschlag zu unterbreiten, mit welcher Strategie das Unternehmen am besten aufgestellt ist.

Dem Produktionsleiter liegen folgende Daten des Facharbeiters vor. Der Nord-Markt hat ein Ertragspotenzial von 600 Geldeinheiten, der Süd-Markt hat ein Ertragspotenzial von 900 GE. Es wird angenommen, dass bei der Strategie, beide Märkte zu bedienen, 1/2 der Erträge verloren gehen, da die regionalen Bedürfnisse nicht ausreichend oder nur mit erheblich höherem Aufwand angegangen werden können. Der Gesamtmarkt hat folglich ein Potenzial von 750 GE. Sollten sich die Unternehmen auf demselben Markt befinden, halbieren sich die Erträge. Aus den gegebenen Informationen kann folgende Entscheidungsmatrix für den Markt abgeleitet werden:

A | B	Gesamt	Nord	Süd
Gesamt	(375 | 375)	(600 | 450)	(525 | 675)
Nord	(450 | 600)	(300 | 300)	(600 |900)
Süd	(675 | 525)	(900 | 600)	(450 | 450)

Tabelle 12: Entscheidungsmatrix Ausgangssituation

Es konnte in der Vergangenheit beobachtet werden, dass der Geschäftsführer des inhabergeführten Unternehmens starke Präferenz zum Nord-Markt besitzt. Bisherige Entscheidungen sind in der Regel zu Gunsten des Nordens gefallen, auch wenn die Fachabteilung den Süden als geeigneter eingestuft hat. Der Produktionsleiter wurde für seine bisherigen Empfehlungen bereits kritisiert. Darüber hinaus kann beobachtet werden, dass Führungskräfte, die in der Vergangenheit die Gunst des Geschäftsführers besaßen, ihre Karriere beschleunigt haben. Durch eine akribische Marktanalyse ist dieses Verhalten auch

dem Unternehmen mit legaler Herrschaft aufgefallen. Auch hier weist der Vorstandsvorsitzende eine Präferenz für den Nordmarkt auf. Da jedoch zwei weitere Mitglieder im obersten Entscheidungsgremium sitzen, kann keine allgemeine Tendenz der Entscheidungen abgeleitet werden.

Die folgende Situation soll durch einen Nutzwert in Geldeinheiten übergeführt und in derselben Entscheidungsmatrix wie zuvor abgebildet werden. Für Unternehmen B, welches ein legales Herrschaftssystem mit drei Vorstandsmitgliedern besitzt, ändert sich an den Verhältnismäßigkeiten nichts. Für Unternehmen A hingegen wechselt die Präferenz zum Nordmarkt. Dies wird nun durch 900 GE für den Nord-Markt und 600 GE für den Süd-Markt ausgedrückt. Die Entscheidungsmatrix für den Markt, unter Berücksichtigung der Präferenzen des Geschäftsleiters, ist nun asymmetrisch und sieht wie folgt aus:

A | B	Gesamt	Nord	Süd
Gesamt	(375 | 375)	(525 | 450)	(600 | 675)
Nord	(675 | 600)	(450 | 300)	(900 |900)
Süd	(450 | 525)	(600 | 600)	(300 | 450)

Tabelle 13: Entscheidungsmatrix Präferenzen des Geschäftsführers berücksichtigt

Auch für den Produktionsleiter stellt sich die Frage, ob die modifizierte Matrix präsentiert werden soll. Die Differenz lässt sich mit potenziell besseren Lieferanten des Nord-Marktes begründen, die der Konkurrenz noch nicht erkannt hat. Die Entwicklungschancen lassen sich jedoch weder belegen noch widerlegen. Alternativ könnte die Ausgangsmatrix präsentiert werden, mit der Gewissheit, dass der Geschäftsführer diese Entscheidung nicht gutheißen wird:

- Chef empfehlen, in den Nord-Markt einzutreten, mit dem der Chef regional verbunden ist
- Chef den Süd-Markt empfehlen
- Gesamt-Markt Strategie empfehlen

Abhängig von der Entscheidung des Produktionsleiters wird eine der beiden Entscheidungsmatrizen dem Geschäftsführer und dem Vorstandsvorsitzenden übergeben und eine Empfehlung ausgesprochen.

4.4.3 Vorstand/Geschäftsführer

Der Vorstandvorsitzende und der Geschäftsführer werden erst im zweiten Teil der Runde aktiv. Nachdem die Produktionsleiter und Marketingchefs ihre Entscheidung getroffen haben, wird das Ergebnis nacheinander der Geschäftsleitung präsentiert.

Die Geschäftsleitung hat nun die Aufgabe, die gegebenen Informationen zu evaluieren. Im Anschluss soll eine Entscheidung zu der zukünftigen Strategie getroffen werden.

In diesem Schritt wird nochmal verdeutlicht, dass die Geschäftsleitung auf der Basis der Ihr zur Verfügung gestellten Informationen entscheiden muss. Folglich können die Daten bereits zu Gunsten der einen oder anderen Strategie manipuliert worden sein.

- Nord-Markt strategisch angehen
- Süd-Markt strategisch angehen
- Gesamt-Markt strategisch angehen

Die getroffene Entscheidung wird im Anschluss vor der gesamten Gruppe präsentiert und begründet.

4.4.4 Ergebnis/Erkenntnisse

Zu Beginn wird auf Aspekte der Spieltheorie eingegangen und die bereitgestellten Entscheidungsmatrizen auf Dominanz und Nash-Gleichgewichte untersucht.

In den Entscheidungsmatrizen sind die Nutzwerte entsprechend der Spieltheorie aufgeführt. Nun kann festgestellt werden, dass für keinen der Spieler eine dominante Strategie existiert. Dies wäre der Fall, wenn einer der Spieler unabhängig von der Wahl des Gegenspielers immer dieselbe Strategie wählt. Zur Veranschaulichung wird folgende Entscheidungsmatrix betrachtet. In dem Fall, dass bei einer Fokussierung auf den Gesamt-Markt keine Verluste oder zusätzliche Kosten entstehen, gestaltet sich die Matrix wie folgt:

A | B	Gesamt	Nord	Süd
Gesamt	(750 | 750)	(1200 | 300)	(1050 | 450)
Nord	(300 | 1200)	(300 | 300)	(600 |900)
Süd	(600 | 900)	(900 | 600)	(450 | 450)

Tabelle 14: Entscheidungsmatrix keine Verluste oder zusätzliche Kosten

Unabhängig von der Wahl des zweiten Unternehmens wird der Gewinn oder Umsatz bei der Gesamtmarktstrategie maximiert. In diesem Fall wäre davon auszugehen, dass beide Unternehmen versuchen, auf den Gesamtmarkt vorzudringen.

Wird die Tabelle des beschriebenen Szenarios betrachtet, bilden sich zwei Nash-Gleichgewichte. Das Vorgehen zur Ermittlung der Nash-Gleichgewichte ist in Kapitel 2.9.5 beschrieben. Diese lassen darauf schließen, dass keiner der beiden Unternehmen den Nordmarkt fokussieren wird. Da jedoch eine symmetrische Verteilung vorliegt, kann nicht eindeutig gesagt werden, ob es für Unternehmen A oder B vorteilhaft wäre, auf den Süd-Markt oder Gesamt-Markt vorzudringen. In diesem Fall wäre eine politische Entscheidung notwendig, da die fachliche Analyse kein eindeutiges Ergebnis liefert.

Alternativ könnte versucht werden, dass entsprechend andere Unternehmen dahingehend zu beeinflussen, die Strategie vor der Entscheidung bekannt zu geben und zu kommunizieren. Daraufhin müsste die Matrix mit den neuen Erkenntnissen überarbeitet werden und es würde ein neues „Spiel“ entstehen, welches wiederum andere Entscheidungen hervorbringt.

A | B	Gesamt	Nord	Süd
Gesamt	(375 | 375)	(600 | 450)	(525 | 675)
Nord	(450 | 600)	(300 | 300)	(600 |900)
Süd	(675 | 525)	(900 | 600)	(450 | 450)

Tabelle 15: Entscheidungsmatrix Ausgangssituation Auswertung

Wird hingegen die Entscheidungsmatrix betrachtet, die die Präferenzen des Geschäftsführers des traditionell geführten Unternehmens berücksichtigt, kann festgestellt werden, dass sich die Verhältnismäßigkeiten verschieben. Es bilden sich nach wie vor zwei Nash-Gleichgewichte. Aus dieser Matrix lässt sich

ableiten, dass Unternehmen B die Strategie Süd-Markt wählen sollte, um das persönliche Optimum zu erzielen. Unternehmen A wird die Strategie Nord-Markt wählen, um das persönliche Optimum zu erzielen. Beide Strategien resultieren in einem Ergebnis von 900 GE. Aufgrund der Kenntnisse über die Präferenzen des Geschäftsführers, hat dieses Spiel nun ein eindeutiges Ergebnis, welches für beide Unternehmen ein gemeinsames Optimum darstellt.

A | B	Gesamt	Nord	Süd
Gesamt	(375 | 375)	(525 | 450)	(600 | 675)
Nord	(675 | 600)	(450 | 300)	(900 |900)
Süd	(450 | 525)	(600 | 600)	(300 | 450)

Tabelle 16: Entscheidungsmatrix Präferenzen des Geschäftsführers berücksichtigt Auswertung

Im zweiten Abschnitt wird auf weitere Erkenntnisse der Entscheidungstheorie eingegangen und Bezug auf das zuvor beschriebene Szenario genommen.

- Die formale Macht ist häufig größer als die tatsächliche Macht.
- Macht entsteht aus den kausalen Zusammenhängen zwischen den Handlungen eines Individuums und der daraus resultierenden Situation eines anderen.

Dieser Punkt beschreibt die in Kapitel 2.8 genannten Verhältnismäßigkeiten. Dies kann anhand des Szenarios beobachtet werden. Letztendlich wird die Entscheidung über die zukünftige Strategie für den neuen Markt von der Geschäftsleitung getroffen. Diese entscheidet auf Basis der präsentierten Daten. Hierbei ist die Geschäftsleitung jedoch maßgeblich von der Vorauswahl des mittleren Managements beeinflusst. Folglich ist zu beobachten, dass die Entscheidung vielleicht schon viel früher gefallen ist, obwohl die Geschäftsleitung formal die Macht besitzt, diese Entscheidung zu treffen. Die daraufhin kommunizierten Informationen lassen nur noch eine Entscheidung zu oder beeinflussen diese erheblich. Folglich besteht nach der allgemeinen Definition von Macht auch eine Machtbeziehung entgegengesetzt zu jener, welche aus den formalen Strukturen resultiert.

- Hierarchie erhält die Handlungsfähigkeit der Organisation.

Dieses Phänomen aus Kapitel 2.8 kann bereits im ersten Schritt des Szenarios beobachtet werden. Die beschriebene Basissituation lässt auch mit Hilfe der Spieltheorie keinen optimalen Entschluss auf Basis einer rein rationalen Betrachtung zu. Nichts desto trotz wurde bereits beschlossen, dass auf den neuen Markt vorgedrungen werden soll. Folglich muss eine politische Entscheidung getroffen werden, damit die Unternehmung weiterhin handlungsfähig bleibt. Eine der wesentlichen Funktionen sowohl von der Hierarchie als auch von der Entscheidung ist es, dass Unsicherheit absorbiert und die Komplexität der Situation reduziert wird. Durch diese Funktionen wird es der Unternehmung ermöglicht, auch in Situationen, die fachlich keine eindeutige Lösung ermöglichen, eine eindeutige Entscheidung zu treffen und den Fortbestand der Unternehmung zu sichern.

- Die Fokussierung der Aufmerksamkeit von Entscheidungsträgern beeinflusst die Arbeit der untergeordneten Personen.

Im Szenario kann beobachtet werden, dass die Präferenzen des Geschäftsführers die Handlungen der Mitarbeiter beeinflussen. Dieses Phänomen wurde bereits in Kapitel 2.5 ausführlich beschrieben. Die Meinung und persönlichen Vorlieben fließen indirekt in jede Betrachtung mit ein.

- Die Person und die Rolle von Entscheidungsträgern sollte durch formelle Strukturen entkoppelt werden.
- Die Rolle bleibt unabhängig von der Person in der Unternehmung bestehen. An jede Rolle sind Erwartungen gekoppelt.

Diese Erkenntnis resultiert aus dem zuvor beschriebenen Punkt. Ein Unternehmen sollte formale Strukturen etablieren und eine Kultur entwickeln, die eine Entkopplung von den persönlichen Befangenheiten der Akteure und der Rolle, die sie im Unternehmen wahrnehmen, unterstützt. In Bezug auf die beiden betrachteten Unternehmen bedeutet dies, dass zum einen durch ein Führungstrio in der legalen Herrschaft persönliche Interessen nicht bestehen können. Zum anderen sollte eine Kultur gepflegt werden, die persönliche Befangenheiten, ausschließt. Für das inhabergeführte Unternehmen ist die Unternehmenskultur von größerer Bedeutung, um die persönlichen Interessen und die Geschäftsentscheidungen zu entkoppeln. Da der Inhaber formal die Macht besitzt, persönliche Interessen nahezu ungefiltert in Entscheidungen mit einfließen zu lassen, ist eine Kultur, die genau dies unterbindet, von besonderem Interesse.

- Die Organisation steht in einer Wechselbeziehung mit der Umwelt. Diese können nie separat voneinander betrachtet werden.
- Die Organisation muss wandlungsfähig sein, um langfristig zu überleben.
- Eine Organisation muss sich selbst im Kontext der Umwelt wahrnehmen und beobachten können, um anpassungsfähig zu sein. Die Organisation kann sich nicht selbst beobachten und ist deshalb auf die Beobachtungen der Mitglieder angewiesen.

Eine weitere Erkenntnis, die in diesem Zusammenhang genannt werden kann, ist, dass jede Organisation permanent in einer Wechselbeziehung zu Ihrer Umwelt steht. Folglich besteht auch eine gewisse Abhängigkeit von der Entwicklung der Umwelt. Des Weiteren kann beobachtet werden, dass Unternehmen die sich als besonders wandlungsfähig erweisen, langfristig erfolgreicher sind. Hierfür ist die Organisation auf Beobachtungen und Impulse der Mitglieder angewiesen, da sie sich nicht selbst beobachten kann.

4.5 Szenario 3

Bei dem Szenario 3 handelt es sich um eine Entscheidung über eine mögliche Standortverlagerung. Die Erkenntnisse des Szenarios decken sich teilweise mit denen des Szenarios 2 der Markteintrittsstrategie. Aufgrund der Relevanz der Erkenntnisse werden diese bewusst noch einmal wiederholt. Zum einen führt die Repetition dazu, dass sich das Erlernte bei den Studierenden festigt, zum anderen kann das im Szenario 2 erlernte Wissen noch einmal anhand eines anderen Beispiels reflektiert werden. Da die Übung durch Wiederholung nicht sofort nacheinander erfolgen sollte (vgl. Lehner 2019, 97), werden die beiden Erkenntnisübersichten durch eine Praxisphase voneinander getrennt.

Aufgrund der schwachen Konjunkturlage im Süden und der Abwanderung ausländischer Investoren aus Stuttgart entscheidet sich der Staat die sozialen Förderungen der Region um wirtschaftliche Förderungen zu erweitern. In diesem Zuge enthalten auch die beiden Bierhersteller ein Angebot den Standort in den Süden zu verlegen und somit von staatlichen Subventionen zu profitieren.

Zuerst werden die Unternehmen, die sich für die Gesamtmarktstrategie entschieden haben darüber informiert, dass ein neues Gesetz in Kraft getreten ist, dass einen gleichzeitigen Absatz von Produkten im Norden und im Süden verbietet. Hierdurch soll die traditionsreiche Branche des Bierbrauens gewahrt und kleinere Betriebe geschützt werden. Da die Unternehmen, die eine Gesamtmarktstrategie verfolgt haben, mehr Produkte im Norden abgesetzt haben, entscheidet die Geschäftsführung den Süd Markt

aufzugeben. Durch diese Änderung der Umwelteinflüsse, die durch die Beobachtung der Personen der Organisation möglich ist (vgl. auch Kapitel 2.4), wird den Studierenden die Volatilität und Relevanz von Systemumwelten deutlich. Dies kann zwar auf alle, aber insbesondere auf reale Märkte übertragen werden, die strengen staatlichen Regularien unterliegen. Hierzu zählt beispielsweise die Medizinbranche oder auch die Atomkraft. Darüber hinaus wird verdeutlicht, dass Entscheidungen basierend auf Annahmen der Gegenwart getroffen werden, deren Korrektheit sich erst in der Zukunft zeigt.

Die Planspielrunde ist wie bereits die vorherige in 2 Schritte untergliedert. In Schritt eins bekommen der Marketingleiter sowie der Produktionsleiter Daten zu einer möglichen Verlagerung. Hierbei erhalten beide Parteien realitätsnah unterschiedliche Grundlagen und müssen diese entsprechend in Informationen und in eine Entscheidungsgrundlage transformieren. Bei den vorliegenden Daten handelt es sich sowohl um harte als auch um weiche Standortfaktoren[7] (vgl. Neumair et al. 2012, 233 ff.), wobei der Marketingleiter vorwiegend generelle Markt- und Angebotsdaten erhält und dem Produktionsleiter produktionsbezogene Informationen wie Layouts oder Wartungskosten vorliegen. Im zweiten Schritt unterbreiten der Marketingleiter und der Produktionsleiter die Entscheidungen der Geschäftsführung, die final eine Entscheidung trifft.

Die Entscheidung über die Standortverlagerung in den Süden ist absatzmarktabhängig, da die Transportkosten Berücksichtigung finden. Beide Führungskräfte erhalten Daten, die für und gegen einen Produktionsstandort im Süden des Landes sprechen. Je nach Ermessen kann folglich durch die Geschäftsführung eine fundierte Entscheidung getroffen werden, die ein „so oder auch anders“ in ein „so und nicht anders“ verwandelt.

Wie auch bei der Ausarbeitung der anderen zwei Szenarien, besteht kein Anspruch auf Vollständigkeit oder vollständige Korrektheit der angegebenen Zahlen. Vielmehr soll die Entscheidungstheorie prinzipiell anhand eines fiktiven Beispiels vermittelt werden. Zu diesem Zweck werden alle Zahlen in Prozent vom Umsatz angegeben. Dies trägt ebenfalls zu einer Vergleichbarkeit zwischen den Gruppen der traditionalen und legalen Herrschaft bei.

4.5.1 Marketingchef

Der Marketingchef der traditionalen und legalen Organisation bekommt nach der Entscheidung für einen bestimmten Absatzmarkt Informationen darüber, dass die Regierung eine Standortverlagerung in den Süden unterstützt. Die Geschäftsleitung überträgt dem Marketingleiter die Aufgabe eine Betrachtung der möglichen positiven sowie negativen Folgen einer Produktionsverlagerung auszuarbeiten und eine Entscheidungsvorbereitung aus Marketingsicht anzufertigen.

Hierzu erhält der Marketingchef die Bedingungen der staatlichen Förderung. Diese beinhalten das zur Verfügung stellen eines Grundstückes sowie die Details bezüglich der notwendigen Bindung. Insgesamt erhalten Organisationen, die sich rechtzeitig für eine Verlagerung entscheiden Steuervergünstigungen und einen Erlass von 40% der Energiekosten für 4 Jahre. Weitere harte Standortfaktoren sind die Transportkosten, die bei einer Verlagerung in den Süden steigen. Hierzu erhält der Marketingleiter eine Entscheidungsmatrix. Im Detail sieht die Auswertung der harten Standortfaktoren folgendermaßen aus.

[7] Bei harten Standortfaktoren handelt es sich um relevante Aspekte, die sich in betriebswirtschaftlichen Kennzahlen wie Kosten ausdrücken lassen. Weiche Standortfaktoren (soft facts) lassen sich monetär nur schwer quantifizieren und in der Regel nicht in unmittelbare Kosten-Nutzen-Analysen eines Standorts aufnehmen. Hierzu werden gelegentlich Hilfsindikatoren verwendet.

	Gewinn	8%
	Steuerersparnis (bezogen auf Umsatz)	5%
	Energiekosten insgesamt Nord (bezogen auf Umsatz)	10%
	Energiekostenersparnis Süden (Bezogen auf aktuelle Energiekosten)	40%
	Energiekosten weniger im Süden für 4 Jahre (bezogen auf Umsatz)	4%
	Transportkosten Nord Nord (bezogen auf Umsatz)	4%
	Transportkosten Süd Nord (bezogen auf Umsatz)	7%
	Transportkosten Süd Süd (bezogen auf Umsatz)	5%
Erste 4 Jahre	Unternehmen bleibt im Noden (bezogen auf Umsatz)	0%
	Unternehmen geht in Süden und Absatz Süden (bezogen auf Umsatz)	8%
	Unternehmen verlagert in Süden Absatz Norden (bezogen auf Umsatz)	6%
Nach 4 Jahren	Unternehmen bleibt im Noden (bezogen auf Umsatz)	0%
	Unternehmen geht in Süden und Absatz Süden (bezogen auf Umsatz)	4%
	Unternehmen verlagert in Süden Absatz Norden (bezogen auf Umsatz)	2%

Abbildung 11: Harte Standortfaktoren Marketingleiter

Obwohl die Studierenden basierend auf den vorhandenen Informationen immer einen kalkulatorischen Vorteil des Südens errechnen können, werden weitere, weiche Faktoren formuliert, die gegen eine Standortverlagerung sprechen könnten. Dies ist zum einen die Einstellung von Fachkräften, die für den Bereich Marketing sichergestellt zu sein scheint, allerdings liegen noch keine genauen Daten für andere Unternehmensbereiche vor. Zum anderen sinkt laut einem Handelsblattartikel die Produktivität bei einer Produktionsverschiebung je nach Branche um bis zu 11% für 2 Jahre. Diese Zahl ist nicht direkt anwendbar auf das legale oder traditionale Unternehmen, weil es sich um eine generelle Hintergrundinformation handelt.

Außerdem wird der Marketingchef auf die Dringlichkeit der Entscheidung hingewiesen, weil lediglich die ersten Unternehmen die volle staatliche Förderung erhalten. Danach sinken die staatlichen Steuererlässe nach Ermessen. Hierdurch wird ein gewisser Druck bezüglich der Entscheidungsgeschwindigkeit auf die Studierenden aufgebaut. Durch die Präsentation der Ergebnisse vor einer weiteren Instanz in Person des Geschäftsführers wird den Entscheidungsprozess verlangsamt. Die Studierenden erhalten hierdurch die Erkenntnis. Das durch Hierarchie zwar sinnvolle Kontrollmechanismen etabliert werden, die Einhaltung von Programmen und starren Strukturen allerdings die Agilität von Organisationen senkt. Hierarchische Strukturen sollten somit zielgerichtet in Systeme integriert werden.

Final erhält der Marketingchef die folgenden drei Möglichkeiten eine Entscheidung zu treffen: Abwarten, eine Verlagerung in den Norden zu befürworten oder die Option Süden zu favorisieren.

4.5.2 Produktionsleitung

Der Produktionsleiter hat bereits viele Jahre Branchenerfahrung und leitet deshalb viele der Informationen aus seiner persönlichen Erfahrung ab, zieht allerdings auch eine externe Firma zur Beratung hinzu.

Zunächst liegen eindeutige, harte Standortfaktoren wie die Reduktion von Wartungskosten vor, die durch die reduzierten Anfahrtswege eines externen Unternehmens entstehen. Überdies hat sich die Geschäftsleitung bereits auf einen möglichen Standort im Süden festlegen können. Hierbei handelt es sich

um eine leerstehende Produktionshalle eines Softgetränkeherstellers. Aufgrund der layoutrelevanten Änderung der Position der Produktionsmaschinen und Peripherie, werden die Kosten der Hilfs- und Betriebsstoffe um 10 % auf 11 % des Umsatzes steigen.

Die verlängerte Wegstrecke zwischen Lager und Produktionshallen wird sich ebenfalls negativ auf die Kosten für die interne Produktionslogistik auswirken. Durch eine externe Beratungsfirma konnte bereits ein Angebot unter Berücksichtigung der bereits vorhandenen Lösungen und Taktraten eingeholt werden. Unter anderem wird ein weiterer Gabelstapler benötigt. Insgesamt erhöhen sich die Kosten für die Produktionslogistik bei Verlagerung in den Süden deshalb um 2 % des Umsatzes.

Aufgrund der Erfahrung des Produktionsleiters durch eine frühere Produktionsverlagerung, schlussfolgert dieser, dass nur wenige Mitarbeiter der Organisation bei einer Standortverlagerung umziehen würden. Zum weiteren Fortbestehen sind mindestens 9 Wissensträger unbedingt notwendig, die entweder ein attraktives Angebot erhalten oder von anderen Unternehmen der Branche abgeworben werden müssten. Der Produktionsleiter schätzt, dass sich die Personalkosten erhöhen wie bei seinem ehemaligen Arbeitgeber erhöhen. Darüber hinaus müssten in den ersten 2 Jahren vermehrt Schulungen stattfinden. Rechnerisch ergibt sich sowohl für die traditionale als auch für die legale Organisation ein Kostennachteil für Personal der Produktion im Süden von 1 % des Unternehmensumsatzes.

Die Berechnung ist in der folgenden Abbildung „Standortfaktoren Produktionsleiter“ kurz dargestellt. Je nach Ermessen der Studierenden ist es möglich, dass diese die Personalkosten aufgrund der persönlichen Schätzung des Produktionsleiters außer Acht lassen.

Instandhaltung/Wartung (Nord)*	5%
Instandhaltung/Wartung (Süd)*	3%
Differenz Wartung*	-2%
Kosten für sonstige Hilfs- Roh und Betriebsstoffe*	10%
Mehrkosten für Roh- Hilfs-und Betriebsstoffe im Süden (bezogen auf aktuelle Kosten)	10%
Mehrkosten für Roh- Hilfs-und Betriebsstoffe im Süden*	1%
Produktionslogistik (Nord)*	7%
Produktionslogistik (Süd)*	9%
Differenz Produktionslogistik*	2%
Personalkosten (Norden)*	23%
Personalkosten in Produktion (Süden)*	24%
Differenz Personalkosten*	1%

* Daten werden in % von Umsatz angegeben

Mehrkosten Produktion im Süden*	2%

Abbildung 12: Standortfaktoren Produktionsleiter

Es sprechen allerdings im Gegensatz zur Person des Marketingleiters insbesondere weiche Standortfaktoren für eine Verlagerung der Produktion. Erstens stammt der Produktionsleiter aus dem Süden und auch der Ehepartner ist begeistert von einer Standortverlagerung, weil durch die Unterstützung der Familie mit den Kindern auch die Beziehung entlastet werden könnte. Zweitens befindet sich in Stuttgart eine renommierte Hochschule, die immer wieder Kooperationen mit Unternehmen aus der Region eingeht, um neue Konzepte der Produktionsoptimierung zu etablieren. Hierdurch konnten in der Vergangenheit häufig Kostensenkungen von bis zu 7% erreicht werden. Die Hochschule in Stuttgart hat Interesse bekundet mit dem Bierhersteller eine Kooperation einzugehen, sofern die Produktion in den Süden verlagert werden würde.

Der Produktionsleiter erhält die zwei Möglichkeiten eine Entscheidung zu treffen: Eine Verlagerung in den Norden zu befürworten oder den Süden zu favorisieren. Für und gegen beide Optionen können Argumente gefunden werden.

4.5.3 Vorstand/Geschäftsführung

Im ersten Schritt erhält die Geschäftsführung generelle Informationen über das Angebot der Standortverlagerung und wird mit weiteren Informationen über vergangene Verschiebungen von Produktionsstätten anderer Bierhersteller ausgestattet.

Wie bereits in der Rollenbeschreibung zu verzeichnet werden kann, ist der Geschäftsführer dem Norden sehr verbunden. Er ist sich allerdings der Tragweite seiner Entscheidungen bewusst und möchte eine nachhaltige Entwicklung der Organisation unterstützen. Durch die gute Vernetzung in der Branche weiß die Geschäftsführung, dass Standortverlagerungen ungewiss sind und auch negative Folgen haben können, wenn die berechneten Kennzahlen positiv zu sein scheinen. Dies kann unter anderem durch die Abwanderung von geschultem Personal begründet werden. Zuletzt erhält die Geschäftsführung den Hinweis durch einen befreundeten Politiker, dass sich bereits 4 von 6 Unternehmen, die eine vollständige Steuervergünstigung erhalten können, für eine Verlagerung entschieden haben. Da sich die Vergabe nach der Reihenfolge der eingegangenen Anträge richtet, ist eine schnelle Entscheidung ratsam. Die Studierenden lernen somit auch bei der Verkörperung der Geschäftsleitung mit fiktiv aufgebautem Stress umzugehen. Durch die Thematisierung weicher Standortfaktoren wird darüber hinaus verdeutlicht, dass die Folgen von Entscheidungen erst in der Zukunft erkennbar werden. Deshalb sind Entscheidungen immer auch auf Unsicherheit begründet und sind in der Bierbranche nicht immer erfolgreich verlaufen.

Aufgrund der Wichtigkeit der Entscheidung soll sich die Geschäftsführung umfassend auf das folgende Gespräch mit einem Fragebogen vorbereiten.

Im zweiten Schritt erfolgt die Diskussion mit dem Marketingchef und dem Produktionsleiter. Beide Parteien werden unterschiedliche Aspekte mit in die Diskussion einbringen, die für oder gegen eine Verlagerung sprechen. Die Geschäftsführung trifft final die Entscheidung über die Verlagerung und muss diese in einer Gruppendiskussion begründen. Unter rein monetären Gesichtspunkten ist eine Verlagerung in den Süden sowohl für Organisationen mit Absatzmarkt im Norden als auch im Süden sinnvoll. Aufgrund der höheren Transportkosten in den Norden gilt dies allerdings nur für die Jahre, in denen auch ein Teil der Energiekosten erlassen wird. Danach ist die Verlagerung kostenneutral.

Hierzu enthält die Geschäftsführung die folgenden drei Möglichkeiten eine Entscheidung zu treffen: Abwarten, eine Verlagerung in den Norden zu befürworten oder die Option Süden zu favorisieren. Diese Auswahlmöglichkeiten decken sich mit denen des Marketingchefs und des Produktionsleiters. Dies muss in der Realität nicht zwangsläufig so sein.

4.5.4 Ergebnis/Erkenntnisse

Die Entscheidung bleibt nicht folgenlos. Sofern die finale Entscheidung ist *abzuwarten*, werden die Teilnehmer darüber informiert, dass sich weitere Unternehmen für eine Verlagerung entschieden haben und der Umzug in den Süden nicht mehr wirtschaftlich attraktiv ist. Deshalb ist keine Entscheidung mehr notwendig und die Organisation verbleibt im Norden.

Wenn sich die Geschäftsführung von mindestens einem Unternehmen für eine *Verlagerung in den Süden* ausspricht, sind die positiven Folgen der Subventionen unmittelbar zu verzeichnen und die Gewinne

steigen. Das zusätzliche Geld wird basierend auf einem Beschluss der Geschäftsleitung sinnstiftend in die Diversifikation nachhaltiger Biersorten reinvestiert, wodurch in dem folgenden Jahr ein steigender Absatz zu verzeichnen ist.

Unternehmen, die sich für einen *Verbleib im Norden* entscheiden, haben zunächst eine konstante Kostenstruktur, können allerdings kein zusätzliches Geld in die Entwicklung neuer Trends investieren. Aus diesem Grund büßen die Organisationen Marktanteil ein und verlieren den Anschluss an die Marktspitze.

Auch aus den Szenario 3 kann abgeleitet werden, dass Organisationen keine eindeutige Ursache- Wirkungs- Beziehung haben und die Kommunikation nicht kausal ist. Dieser Sachverhalt wird insbesondere deutlich falls sich beide Unternehmen für zwei unterschiedliche Lösungsalternativen entscheiden. Die Wahl verschiedener Wege kann diverse, nicht zuletzt auch persönliche Gründe haben und wird im Kapitel 2 sowie 11 des Buches von Simon näher erläutert (vgl. Simon 2019).

Es ist im Allgemeinen sehr wahrscheinlich, dass die Organisation, die sich für einen Absatzmarkt im Süden entschieden hat, ebenfalls den Standort nachzieht, wohingegen sich für den Verkauf im Norden ein kontroverses Bild ergibt, weil nach 4 Jahren die Energiekostenersparnis entfällt und der durch den Marketingleiter zu errechnende Überschuss von Steuervergünstigungen minus Kosten für den Transport den Mehrkosten für die Produktionsabteilungen entspricht. Zur Verdeutlichung der Zahlen können ebenfalls die Abbildungen „Harte Standortfaktoren Marketingleiter“ und „Standortfaktoren Produktionsleiter“ zur Hilfe genommen werden.

Aus diesen Informationen kann abgeleitet werden, dass wichtige Wechselbeziehungen zwischen der Organisation und der Umwelt existieren, die nicht separat voneinander betrachtet werden können (vgl. Simon 2019, 29 ff). Die losgelöste Betrachtung des Unternehmens ohne die Umwelt hätte sogar negative Folgen, weil eine Wandlung im Einklang mit veränderten äußeren Einflüssen ohne das Beobachten gar nicht möglich wäre. Die bereits zuvor thematisierten Negativbeispiele Kodak und Nokia würden dann zum Normalfall werden.

Um veränderte Umwelteinflüsse wie die staatliche Förderung einer wirtschaftsschwachen Struktur im Süden wahrzunehmen und zu erkennen, kommt es in dem Szenario „Standortverlagerung“ auf die Wahrnehmung der Organisationsmitglieder an. Da Organisationen selbst kein Vermögen für das Beobachten haben, sind die Personen und deren Input für das Fortbestehen in einer sich verändernden Welt unumgänglich (vgl. Simon 2019, 52 ff.). Hierdurch kann überhaupt erst ein Eindruck über Veränderungen und notwendige Antworten gewonnen werden. Den Studierenden soll somit durch das Szenario 3 vermittelt werden, dass es von zentraler Bedeutung ist gut geschulte Mitarbeiter zu haben, die qualifizierte Markt- und Umweltbeobachtungen durchführen. Zur Ausführung dieser Aufgabe muss den Individuen Zeit zugesprochen werden.

Wenn durch die Beobachtung von Personen eine Basis geschaffen wurde, die einen Überblick über notwendige Anpassungsfelder gibt, muss die Organisation mögliche Antworten auf die Umwelteinflüsse definieren und umsetzen. Hierfür ist es unumgänglich, dass die Organisation auch in der Lage ist notwendige Anpassungen in der richtigen Zeit, in der richtigen Qualität, zu den richtigen Kosten, am richtigen Ort umzusetzen. Andernfalls kann es sein, dass eine korrekte Antwort beispielsweise zu früh oder zu spät erfolgt und die Organisation deshalb nicht wettbewerbsfähig bleibt. Wenn allerdings die richtigen Impulse gegeben werden und sich das Unternehmen als anpassungsfähiger als der Wettbewerb zeigt, kann dies zum Erfolg und Überleben beitragen. Generell ist die Unsicherheit also als wichtiges Gut zu betrachten, dessen Folge notwendige Veränderungen sind (vgl. Simon 2019, 102 ff. und Kapitel 2.4).

Den Studierenden soll während des Planspiels der Respekt vor Unsicherheit genommen werden, die häufig als unangenehm empfunden wird. Zudem soll das fundamentale Verständnis vermittelt werden, dass die Prozesse einer Organisation so gestaltet werden müssen, dass das System auf Unsicherheiten reagieren kann. Diese Prozessgestaltung muss vollzogen werden bevor die Wandlung notwendig wird.

Des Weiteren ist die Relevanz von Hierarchie und Macht eine weitere zentrale Erkenntnis der Planspielrunde „Standortverlagerung". Zuerst wird verdeutlicht, dass sich die Macht aus den kausalen Zusammenhängen zwischen den Handlungen eines Individuums und der daraus resultierenden Situation eines anderen begründet. Dies wird den Studierenden in dem Szenario „Standortverlagerung" mit Hilfe der Reaktion von Fachkräften auf mögliche Entscheidungswege vermittelt. In der Ergebnisbeschreibung der Standortverlagerung in den Süden wird verdeutlicht, dass 90 % der Fachkräfte aufgrund der Entscheidung durch die Geschäftsführung das Unternehmen verlassen. Die reine Reaktion von Fachkräften zeigt außerdem, dass diese die Entscheidung nicht maßgeblich mitgestalten können. Die formale Macht ist folglich nicht umkehrbar (vgl. Simon 2019, 87 ff.). Allerdings lernen die Planspielteilnehmer auch, dass die formale Macht häufig größer scheint als diese tatsächlich ist, denn die Entscheidung der Geschäftsführung wird maßgeblich durch die Art der Darstellung von Inhalten und die Selektion von Inhalten beeinflusst. Realitätsnah erhält die Geschäftsführung in dem Szenario nicht den vollen Umfang der Inhalte, die dem Marketingleiter und der Produktionsleitung vorliegen. Durch diese Informationsasymmetrie entsteht eine umgekehrte Abhängigkeit der Geschäftsleitung von den Mitarbeitern und diese sind wiederrum von der Verlässlichkeit der Daten Ihrer Mitarbeiter oder Fachkräfte abhängig. Wenn der Marketingleiter beispielsweise die Transportkosten nicht berücksichtigt, weil er den Spritpreis als zu instabil ansieht, sind der Geschäftsführung diese Informationen gegebenenfalls nicht bekannt und die Führungskraft trifft auf einer anderen Faktengrundlage eine Verlagerungsentscheidung.

Um eine Entscheidung treffen zu können lernen die Studierenden zudem, dass Entscheidungen auf Informationen und nicht auf Daten beruhen. Zu diesem Zweck müssen Daten erst gesammelt und dann in einen sinnstiftenden Kontext gebracht werden, um sie zu Informationen zu transformieren und nutzbar zu machen (vgl. Simon 2019, 52 ff.).

Zuletzt werden in der vorgestellten Planspielrunde ebenfalls die Entscheidungsprämissen Kommunikation, Programme und Personen angeschnitten. Insbesondere die Verdeutlichung des Einflusses von Personen erfolgt bereits automatisch aufgrund der Entwicklung für die traditionale und legale Herrschaft. Überdies wird die sachbezogene Kopplung in der Beschreibung für die Rollen Marketingleiter und Produktionsleiter integriert (vgl. Simon 2019, 76 ff.), da herausgearbeitet wird, dass Wissensträger durch ein höheres Gehalt davon überzeugt werden könnten bei einer Standortverlagerung mit in den Süden zu gehen oder gar die Organisation zu wechseln. Das Wissen über Geld als Kopplungsmedium ist bei den Studierenden implizit in der Regel bereits vorhanden, wird allerdings in der Planspielrunde 3 noch einmal explizit angesprochen.

4.6 Szenario 4

In den folgenden Kapiteln 4.6.1 und 4.6.2 gibt es zwei unterschiedliche Situationen, welche aus der Entscheidung des Szenarios 3 resultieren. Sofern die Entscheidung für eine Auslagerung in den Süden getroffen wurde, geht es mit 4.6.1 weiter. Wenn für eine Beibehaltung des Standortes im Norden gestimmt wurde, geht es mit 4.6.2 weiter.

4.6.1 Szenario 4 – Unternehmen A/B will in den Süden auslagern

Bei diesem Szenario geht es um eine Standortverlagerung in den Süden von mindestens einem der beiden Unternehmen. Die Erkenntnisse aus diesem Szenario können sich teilweise mit denen anderer Szenarien überschneiden und um weitere Erkenntnisse ergänzen. Hauptfokus von diesem Unterkapitel liegt in der politischen Verantwortung, worauf in diesem Kapitel genauer eingegangen wird.

Abbildung 13: Politische Verantwortung

Aus kostentechnischen Gründen beschließt das Unternehmen, die Produktion in den Süden zu verlagern. Die Einsparungen und staatlichen Unterstützungen wurden durch ausgewählte Führungskräfte im Unternehmen prognostiziert und analysiert. Während der Planung, das Unternehmen in den Süden zu verlagern, standen politische Wahlen an. Dabei geht es um zwei Parteien, wobei noch nicht absehbar war, welche Partei gewinnen wird. Eine Partei hat jedoch bereits angekündigt die Genusssteuer im Süden um zehn Prozent zu erhöhen. Der neue Standort im Süden fällt ebenfalls in die Region, in der die Genusssteuer zu steigen droht. Eine Erhöhung der Genusssteuer hätte zur Folge, dass ein wesentlich schlechterer EBIT erzielt wird, das wiederum würde zu Entlassungen von Mitarbeitern führen, um den Kostenerhöhungen entgegenzuwirken.

Kurz nach der Standortverlagerung in den Süden und nach Ende der Wahlen gewinnt tatsächlich die Partei, welche die Genusssteuer erhöhen möchte. Dies wird dann auch unmittelbar danach umgesetzt.

4.6.1.1 Marketingchef

Der Marketingchef übt seine Tätigkeit im Unternehmen seit vielen Jahren aus und genießt das Vertrauen der oberen Führungsebene sowie seiner Mitarbeiter. Der Führungsstil des Marketingchefs zeichnet sich dadurch aus, dass er dem Wissen seiner Fachkräfte vertraut und offen für neue Ideen ist. Seine Mitarbeiter wissen diese Art des Führungsstils zu schätzen und setzen den Marketingchef über jegliche Möglichkeiten Einsparpotential zu erzielen, in Kenntnis. Der Marketingchef und sein Team wurden beauftragt, etwaige Risiken für die Standortverlagerung in den Süden zu berücksichtigen. Ziel des Marketings ist es, im Süden weiterhin die Prognosen an Verkaufszahlen zu erfüllen. Preissenkungen kommen daher nicht in Frage. Bei der Einschätzung von Risiken und zukünftigen Veränderungen wurden die Wahlen im Süden und die Umsetzungsziele der jeweiligen Parteien berücksichtigt. Infolge von Wahlen wird die Genusssteuer im Süden erhöht. Die Erhöhung der Genusssteuer war dem Marketingleiter bekannt. Nichtsdestotrotz hat er sich für den Süden entschieden, da er nach umfangreichen Risikoanalysen ausreichend Vorteile gesehen hat bei der Standortverlagerung.

Die Erhöhung der Genusssteuer führt allerdings zu einer Kostenerhöhung. Die Kostenerhöhung startet eine Folge von Ereignissen, sodass zusammengefasst ein niedrigerer EBIT erzielt werden muss sowie Einsparungen getroffen werden müssen. Den Konsequenzen geschuldet steht der Marketingchef vor zweierlei Möglichkeiten. Entweder übernimmt er politische Verantwortung und tritt zurück, oder er geht

aktiv auf die Geschäftsführung bzw. den Vorstand zu und erklärt, dass das Ereignis unvorhergesehen war.

4.6.1.2 Produktionsleiter

Der Produktionsleiter übt seinen Job in der Führung seit einigen Jahren aus. Da er ursprünglich aus dem Süden kommt, ist er über die Standortverlagerung sehr erfreut. Die möglichen ansteigenden Kosten bei dem Sieg der Partei im Süden waren dem Produktionsleiter bevor die Entscheidung getroffen wurde nicht bekannt. Durch die enge Freundschaft der Söhne des Produktions- und Marketingleiters kennen sich die beiden auch privat und während eines Kinobesuchs erfährt der Produktionsleiter, dass dem Marketingchef die Risiken des Wahlausgangs vor der Entscheidung bezüglich der Standortverlagerung bewusst waren. Dass der Marketingchef dennoch die Standortverlagerung befürwortet hat, nimmt er zur Kenntnis.

Der Produktionsleiter muss eine Wahl treffen. Entweder meldet er der Geschäftsführung bzw. dem Vorstand, dass der Marketingleiter die Risiken kannte oder er behält diese Information für sich. Den Anreiz, den Marketingchef zu verraten, kann der Produktionsleiter zu dem Zeitpunkt nicht ganz abwägen.

4.6.1.3 Vorstand/Geschäftsführer

Die oberste Führungsetage bevorzugt aus persönlichen Gründen zwar einen Verbleib im Norden, hat sich aber aus finanzieller Sicht für einen Standortwechsel in den Süden entschieden. Die Information über die Erhöhung der Genusssteuer gelangt zunächst nicht an die Geschäftsführung bzw. den Vorstand, denn das Interesse an politischen Themen ist nicht sehr hoch. Zudem hat die Geschäftsführung nicht mitbekommen, dass die Genusssteuer von einer der Parteien erhöht werden sollte.

Nachdem die Geschäftsführung von der Erhöhung der Genusssteuer nach dem unmittelbaren Sieg der Partei durch den Finanzvorstand erfährt, wird denen die schlechte Geschäftslage bewusst. Der Vorstand bzw. die Geschäftsführung wird darüber in Kenntnis gesetzt, dass dem Marketingchef das Risiko der politischen Entwicklung bewusst war. Sogar die Mitarbeiter aus dem Unternehmen fordern, dass eine Führungskraft Verantwortung für die Folgen übernehmen muss. Denn den steigenden Kosten möchte der Vorstand/ die Geschäftsführung mit Kostenreduzierungen durch Personalreduzierungen entgegenwirken. Dies möchten die Fachkräfte vermeiden und machen die Führungskräfte für die Entwicklung verantwortlich. Daher ist die obere Führungsetage gespannt, ob der Marketingleiter die Verantwortung für diese Entwicklung tragen wird und die Geschäftsleitung steht vor der Entscheidung, diesen entweder zu entlassen, oder im Unternehmen weiter zu beschäftigen.

4.6.1.4 Ergebnis/Erkenntnis

Zunächst sollten die Fakten aufgezählt werden. Der Marketingchef sieht sich in der Verantwortung zu handeln. Zum einen muss er eine Entscheidung treffen, wie er bezüglich der getroffenen Entscheidung mit seinen Taten umgeht. Zum anderen steht er unter Druck, da der Produktionsleiter Bescheid weiß und die Geschäftsführung darüber informieren könnte. Hier sieht es so aus, als ob die Fachkräfte lediglich abhängig vom Produktionsleiter sind. Jedoch gibt es im Generellen eine gegenseitige Abhängigkeit. Auch Fachkräfte haben eine gewisse Art von Macht. Schließlich können Sie entscheiden, welche Informationen sie aus dem Tagesgeschäft der Führungskraft vorenthalten, welche allerdings entscheidungsrelevant sein können. Dadurch entsteht eine Filterung der Realität und zeigt die gegenseitige, nicht einseitige, Abhängigkeit zwischen Führungskräften und Fachkräften.

Der Produktionsleiter hat das Wissen über die steigende Genusssteuer erlangt. Durch das nicht verraten des Marketingleiters befände er sich in einer gewissen Machtposition. Die Geschäftsführung sieht sich gezwungen zu handeln.

Außerdem ist wichtig zu erkennen, dass es möglich ist, dass der Geschäftsführung/ dem Vorstand Informationen nicht ausreichend übermittelt werden.

Die Stelle des Marketingchefs wird bei möglicher Kündigung von einem engen Freund des Produktionsleiters nachbesetzt.

Angesicht der Tatsachen ist es die einzige korrekte Entscheidung, dass der Marketingchef politische Verantwortung übernimmt. Dies tut er, indem er für eine Entscheidung in einer nicht prognostizierbaren Situation Verantwortung übernimmt, indem er kündigt. Die politische Verantwortung sollte der Marketingchef als eine Art Mitverantwortung übernehmen.

Die wichtigste Erkenntnis aus dieser Runde ist, dass der Marketingchef politische Verantwortung übernehmen soll. Es geht bei politischer Verantwortung nicht lediglich um das eigene Verhalten, sondern erstreckt sich auch über das Verhalten von unterstellten Mitarbeitern. Politische Verantwortung ist nicht gleichgesetzt mit Kündigung, jedoch wird mindestens erwartet, dass der Marketingchef sich der Verantwortung stellt.

Sollte der Marketingchef nicht gekündigt werden, steigt der Druck in den kommenden Monaten stetig. Infolge dessen wirtschaftet das Unternehmen rote Zahlen und viele Wissensträger verlassen das Unternehmen, sodass letztendlich der Marketingchef entlassen wird.

Eine weitere Erkenntnis ist, dass das Unternehmen entgegen persönlicher Interessen den Standortwechsel anstrebt, denn der Selbsterhalt der Organisation ist oberste Priorität.

Zudem müssen Organisationen wandlungsfähig sein. In Zeiten der Digitalisierung kommen schnelle Veränderung vor. Um den Selbsterhalt langfristig zu sichern, muss eine Veränderungsbereitschaft vorhanden sein.

Innerhalb des Unternehmens gibt es unterschiedliche Führungs- und Fachkräfte. Dabei ist wichtig, dass Personen und Rollen nicht fest gekoppelt sind. Fällt der Marketingchef weg, bleibt die Rolle in dem Unternehmen dennoch bestehen und wird von einer anderen Person besetzt.

Führungskräfte sind häufig leichter austauschbar als Fachkräfte, denn diese verfügen über wichtige Fachexpertise, wo der Transfer an neue Mitarbeiter wesentlich schwieriger erfolgt. Daher ist der Standortwechsel damit verbunden, dass möglichst viele Fachkräfte mitgenommen werden sollen.

Die Produktionsleitung hat zudem eine gewisse Machtsituation, da er Druck auf den Marketingleiter ausüben kann mit Informationen. Diese Macht kann durch seine Handlungen und der daraus resultierten Situation entstehen.

4.6.2 Unternehmen A/B will im Norden bleiben

Bei diesem Szenario geht es um eine Beibehaltung des Standorts im Norden von mindestens einem der beiden Unternehmen. Die Erkenntnisse aus diesem Szenario können sich teilweise mit denen anderer Szenarien überschneiden und weitere Erkenntnisse ergänzen. Der Hauptfokus von diesem Unterkapitel liegt in der politischen Verantwortung, worauf in diesem Kapitel genauer eingegangen wird.

Abbildung 14: Politische Verantwortung

Im Zuge der Entscheidung, die Produktion im Norden beizubehalten oder in den Süden zu verlagern, hat sich das Unternehmen für den Norden entschieden. Zwar kommen einige Mitarbeiter aus dem Süden wie zum Beispiel der Produktionsleiter, fühlen sich jedoch im Norden sehr wohl. Zudem ist die Geschäftsführung bzw. der Vorstand an den Norden gebunden. Ein weiterer Grund sind Zukunftsprognosen. Mittelfristig möchte das Unternehmen jedoch produktive Ideen sammeln, um Prozesse zu verbessern oder ähnliches, um Kosten zu senken.

4.6.2.1 Marketingchef

Der Marketingchef übt seine Tätigkeit im Unternehmen seit vielen Jahren aus und genießt das Vertrauen der oberen Führungsebene sowie seiner Mitarbeiter. Der Führungsstil des Marketingchefs zeichnet sich ebenfalls dadurch aus, dass er dem Wissen seiner Fachkräfte vertraut und offen für neue Ideen ist. Seine Mitarbeiter wissen diese Art des Führungsstils zu schätzen und setzen den Marketingchef über jegliche Möglichkeiten, Einsparpotential zu erzielen, in Kenntnis. Dadurch werden innerhalb des Teams keine Informationen vorenthalten. Neben seiner Tätigkeit als Marketingchef ist dieser zudem als stellvertretender Produktionsleiter tätig. Seine Anwesenheit ist bei Abwesenheit des Produktionsleiters notwendig. Als dann der Produktionsleiter im Urlaub ist, wird dieser vertreten vom Marketingchef. Während seiner Vertretungsphase erhält der Marketingchef vom Ideenmanagement sowie Labor Vorschläge zur Rezeptänderung, welche direkt umgesetzt werden können und müssen. Ein Vorschlag ist, den Wasseranteil zu erhöhen und dafür weniger Malz sowie Hopfen zu verwenden. Die Veränderung soll mengentechnisch minimal sein. Kostentechnisch macht sich dies allerdings in den Kosten für die Produktion bemerkbar. Die Gewinnspanne erhöht sich um zehn Prozent. Der Marketingchef analysiert die Möglichkeiten und setzt diese Entscheidung schließlich um. Am letzten Urlaubstag des Produktionsleiters erkrankt der Marketingchef, sodass inklusive Urlaubszeit der Kontakt zwischen Marketingchef und Produktionsleiter erst drei Wochen nach Rezeptänderung zustande kommt. Nach der längeren Abwesenheit vergisst der Marketingchef aufgrund der Vielfalt an Aufgaben den Produktionsleiter nach seiner Rückkehr bezüglich der Rezeptänderung zu informieren. Nach einiger Zeit fällt dem Marketingchef ein, dass er vergessen hatte, die Information der Rezeptänderung zu übermitteln.

Leider sinken in den folgenden Monaten die Absatzzahlen des Bieres und der Marketingleiter weiß aufgrund einer Umfrage, dass den Konsumenten das Bier nicht mehr schmeckt. Dies ist wahrscheinlich auf die Änderung der Rezeptur zurückzuführen. Hierüber weiß die Geschäftsleitung noch nichts.

4.6.2.2 Produktionsleitung

Der Produktionsleiter übt seinen Job in der Führung seit einigen Jahren aus. Da er ursprünglich aus dem Süden kommt, ist er einerseits traurig, dass die Geschäftsführung gegen eine Standortverlagerung in den Süden gestimmt hat. Andererseits arbeitet der Produktionsleiter gern im Unternehmen und übt seine

Tätigkeit bereits seit vielen Jahren aus. Über angestrebte und durchgeführte Projekte bezüglich des Bieres ist er stets informiert. Aufgrund von Urlaub und Krankheit weiß er nichts von der durchgeführten Rezeptänderung seitens des Marketingchefs.

Durch den Austausch des Produktionsleiters mit seinen Fachkräften gelangen zufällig Informationen bezüglich der Rezeptänderung im Nachgang auch an diesen. Dieser setzt den Marketingleiter darüber in Kenntnis und übt somit Druck aus. Über die Situation ist er sehr verärgert, denn als Produktionsleiter möchte er über jegliche Änderung in Kenntnis gesetzt werden und möchte Ärger für sich und sein Team vermeiden. Zudem kann das Kaufverhalten der Konsumenten vom jetzigen Zeitpunkt an resümiert werden. Schließlich werden Kundenumfragen und Marktanalysen von einer langjährig kooperierenden Unternehmensberatung durchgeführt, die ergeben, dass das Bier den Konsumenten nicht mehr schmeckt. Somit besteht seitens des Produktionsleiters Drohpotential, da er den Marketingchef verraten könnte bei der Geschäftsführung/ dem Vorstand.

4.6.2.3 Vorstand/Geschäftsführer

Die oberste Führungsetage bevorzugt ohnehin aus persönlichen Gründen einen Verbleib im Norden. Die Information über die Rezeptänderung gelangt zunächst nicht an die Geschäftsführung bzw. den Vorstand. Nach durchgeführten Marktanalysen und Kundenumfragen über das Bier wird erkenntlich, dass die Kunden geschmacklich eine Veränderung schmecken. Dies macht die obere Führungsebene stutzig, denn den Konsumenten schmeckt das Bier nicht mehr. Ab diesem Zeitpunkt wird klar, dass eine Rezeptänderung durchgeführt wurde und diese nicht gut war für das Unternehmen. Die Informationsasymmetrie schließt sich, nachdem das Forschungslabor der Geschäftsführung bzw. dem Vorstand bestätigt, dass eine Veränderung in der Rezeptur vorgenommen wurde. Dies verärgert die Geschäftsleitung, woraufhin sie sich auf die Suche nach einem Verantwortlichen für dieses negative Ereignis begibt. Im Bereichsleitermeeting wird dann zusammengefasst, dass bei einer Rezeptänderung nicht absehbar war, dass das Bier den Kunden nicht mehr schmecken wird. Die rückläufigen Absätze nach einiger Zeit bestätigen dennoch das sinkende Konsumverhalten. Unzufriedene Kunden bedeuten niedrigere Verkaufszahlen. Dies gefährdet die Existenz des Unternehmens. Der Vorstand/ Die Geschäftsführung möchte nun auf die negativen Zahlen reagieren. Daher muss nun seitens der Geschäftsführung entschieden werden, ob der Marketingleiter politische Verantwortung übernehmen soll oder keine Folgen entstehen.

4.6.2.4 Ergebnis/Erkenntnis

Zunächst sollten die Fakten aufgezählt werden. Der Marketingchef sieht sich in der Verantwortung zu handeln. Zum einen muss er eine Entscheidung treffen, wie er bezüglich der getroffenen Entscheidung mit seinen Taten umgeht. Zum anderen steht er unter Druck, da der Produktionsleiter Bescheid weiß und die Geschäftsführung darüber informieren könnte. Hier sieht es so aus, als ob die Fachkräfte lediglich abhängig vom Produktionsleiter sind, jedoch gibt es im Generellen eine gegenseitige Abhängigkeit. Auch Fachkräfte haben eine gewisse Art von Macht. Schließlich können Sie entscheiden, welche Informationen sie aus dem Tagesgeschäft der Führungskraft vorenthalten, welche allerdings entscheidungsrelevant sein können. Dadurch entsteht eine Filterung der Realität und zeigt die gegenseitige, nicht einseitige, Abhängigkeit zwischen Führungskräften und Fachkräften.

Der Produktionsleiter hat das Wissen über die steigende Genusssteuer erlangt. Durch das nicht verraten des Marketingleiters befände er sich in einer gewissen Machtposition. Die Geschäftsführung sieht sich gezwungen zu handeln.

Außerdem ist wichtig zu erkennen, dass es möglich ist, dass der Geschäftsführung/ dem Vorstand Informationen nicht ausreichend übermittelt werden.

Die Stelle des Marketingchefs wird bei möglicher Kündigung von einem engen Freund des Produktionsleiters nachbesetzt.

Angesicht der Tatsachen ist es die einzige korrekte Entscheidung, dass der Marketingchef politische Verantwortung übernimmt. Dies tut er, indem er für eine Entscheidung in einer nicht prognostizierbaren Situation Verantwortung übernimmt, indem er kündigt. Die politische Verantwortung sollte der Marketingchef als eine Art Mitverantwortung übernehmen.

Die wichtigste Erkenntnis aus dieser Runde ist, dass der Marketingchef politische Verantwortung übernehmen soll. Es geht bei politischer Verantwortung nicht lediglich um das eigene Verhalten, sondern erstreckt sich auch über das Verhalten von unterstellten Mitarbeitern. Politische Verantwortung ist nicht gleichgesetzt mit Kündigung, jedoch wird mindestens erwartet, dass der Marketingchef sich der Verantwortung stellt.

Sollte der Marketingchef nicht gekündigt werden, steigt der Druck in den kommenden Monaten stetig. Infolge dessen wirtschaftet das Unternehmen rote Zahlen und viele Wissensträger verlassen das Unternehmen, sodass letztendlich der Marketingchef entlassen wird.

Eine weitere Erkenntnis ist, dass das Unternehmen entgegen persönlicher Interessen den Standortwechsel anstrebt, denn der Selbsterhalt der Organisation ist oberste Priorität.

Zudem müssen Organisationen wandlungsfähig sein. In Zeiten der Digitalisierung kommen schnelle Veränderung vor. Um den Selbsterhalt langfristig zu sichern, muss eine Veränderungsbereitschaft vorhanden sein.

Innerhalb des Unternehmens gibt es unterschiedliche Führungs- und Fachkräfte. Dabei ist wichtig, dass Personen und Rollen nicht fest gekoppelt sind. Fällt der Marketingchef weg, bleibt die Rolle in dem Unternehmen dennoch bestehen und wird von einer anderen Person besetzt.

Führungskräfte sind häufig leichter austauschbar als Fachkräfte, denn diese verfügen über wichtige Fachexpertise, wo der Transfer an neue Mitarbeiter wesentlich schwieriger erfolgt. Daher ist der Standortwechsel damit verbunden, dass möglichst viele Fachkräfte mitgenommen werden sollen.

Die Produktionsleitung hat zudem eine gewisse Machtposition, da er Druck auf den Marketingleiter ausüben kann mit Informationen. Diese Macht kann durch seine Handlungen und der daraus resultierten Situation entstehen.

4.7 Szenario 5

Die Studierenden stehen vor der Situation, dass der Produktionsleiter Ihres Unternehmens auf tragische Weise aus dem Unternehmen ausgeschieden ist, nachdem er von einem alkoholisierten Jugendlichen überfahren wurde. Dieser drastische Hintergrund soll dazu dienen, die Studierenden zu emotionalisieren, um sie bei ihren späteren Entscheidungen in einen Konflikt zwischen ihrer Rolle und ihrer Persönlichkeit zu bringen.

4.7.1 Marketingchef

Die Studierenden, die den Marketingleiter repräsentieren, bekommen den Geschäftsbericht eines Mitarbeiters vorgelegt, in dem zusammengefasst ist, dass der Verkauf von Mischbieren stark zurückgegangen

ist. In der Vergangenheit gab es bereits eine Kampagne, die auf genau dieses Problem abzielte und den Verkauf dieser Produkte in der Altersgruppe 16 – 20 Jahre anregen sollte. Die damalige Maßnahme wird als sehr erfolgreich beschrieben. Hierdurch sollen die Studierenden signalisiert bekommen, dass eine neue Kampagne, die sich an die alte anlehnt, durchaus erfolgversprechend wäre. Nichtsdestotrotz bleibt der Erfolg einer neuen Kampagne unvorhersehbar und die Entscheidung damit unsicherheitsbehaftet. Es existiert fachlich keine eindeutige Lösung, sodass eine Entscheidung getroffen werden muss.

Um die Rolle des Marketingleiters bei seiner Entscheidung an die Grenze der Rationalität und in den Konflikt zwischen Rolle und Person zu bringen, entspricht die Zielgruppe der potenziellen Mischbier-Werbung dem Alter des Unfallfahrers, der den Unfall mit dem Produktionsleiter verursacht hat. Darüber hinaus wird noch einmal betont, dass der Produktionsleiter und der Marketingleiter in einem familiär-freundschaftlichen Verhältnis zueinandergestanden haben. Der Marketingleiter gerät nun in den Konflikt, dass von seiner Rolle als Angestellter des Unternehmens erwartet wird, die Werbemaßnahme durchzuführen, wenn dies aus seiner Sicht dem Unternehmenserfolg zuträglich wäre. Andererseits lehnt er als Person diese Art der Werbung ab, da es seinen Idealen widerspricht, Jugendlichen den Alkoholkonsum nahezulegen. Die Betroffenheit eines nahestehenden Menschen von einem Unfall unter Alkoholeinfluss dient dabei als emotionalisierender Faktor.

Die Studierenden, die den Marketingleiter repräsentieren, müssen die Entscheidung treffen, ob die Werbemaßnahme durchgeführt werden soll oder nicht.

4.7.2 Vorstand/Geschäftsführer

Die Geschäftsleitung wird in dem Szenario aufgerufen, die freigewordene Stelle des Produktionsleiters nachzubesetzen. Nach dem Bewerbungsprozess stehen der Geschäftsleitung zwei Kandidaten zur Auswahl.
Kandidat 1 ist eine Fachkraft, die bereits im Unternehmen arbeitet, sehr gute fachliche Leistungen zeigt und als Kollege geschätzt wird, jedoch besteht keinerlei Führungserfahrung. Den Studierenden werden verschiedene Vorzüge des Kandidaten vorgestellt, wie beispielsweise seine hohe fachliche Expertise, sein Know-how über die Strukturen im Unternehmen und seine geringen Entgeltvorstellungen.

Kandidat 2 ist die ehemalige Führungskraft eines mittelständischen Unternehmens einer anderen Branche. Er ist freiwillig aus dem Unternehmen ausgeschieden, als er die politische Verantwortung für eine Fehlentscheidung übernommen hat. Der Kandidat bringt zahlreiche Führungserfahrung mit, verfügt jedoch leider über kein produkt- oder branchenspezifisches Know-how und hat darüber hinaus eine sehr hohe Entgeltforderung.

Der Geschäftsführer ist nun aufgefordert, sich für einen Kandidaten zu entscheiden. Erwartungsgemäß wird sich mindestens eine der beiden Gruppen aus den verschiedenen Unternehmen für die Beförderung der Fachkraft entscheiden.

4.7.3 Ergebnis/Erkenntnisse

Die Einzelszenarien des Marketingleiters und der Geschäftsführung bringen unterschiedliche Erkenntnisse für die Studierenden ein und führen dabei zu voneinander unabhängigen Ergebnissen.

– Die Retroperspektive von Entscheidungen lässt keine möglichen Rückschlüsse auf den Ausgang zukünftiger Entscheidungen zu.

Entscheidet sich die Rolle des Marketingleiters für die Veröffentlichung der Werbekampagne, wird ein Ergebnisszenario beschrieben, in dem die durchgeführte Maßnahme die Verkaufszahlen nicht signifikant erhöht. Das Misslingen der Maßnahme wird den Studierenden mit der Tatsache erläutert, dass die Retroperspektive von Entscheidungen keine möglichen Rückschlüsse auf den Ausgang zukünftiger Entscheidungen zulässt. Obwohl die Maßnahme in einer ähnlichen Form bereits einmal zum Erfolg geführt hat, bedeutet dies nicht, dass bei einem Wiederholen der Entscheidung – und damit der Maßnahme – auch wiederholt der Erfolg eintritt.

- Die Entscheidungen von Führungskräften lassen sich nicht rational-kausal begründen, da es sich andernfalls nicht um eine Entscheidung handeln würde. Es ist ein hohes Maß an Ambiguitätstoleranz gefordert.
- Eine Entscheidung kann davon beeinflusst werden, dass die entscheidende Person mit ihrer eingenommenen Rolle in Konflikt gerät.

Wenn sich die Rolle des Marketingleiters gegen die Werbemaßnahme entscheidet, wird ein Ergebnisszenario beschrieben, in dem die Absatzzahlen des Unternehmens in der Produktgruppe Mischbier weiter zurückgehen. Die Studierenden werden darauf hingewiesen, dass die ohnehin nicht kausal begründbare Entscheidung dadurch beeinflusst war, dass die entscheidende Person in einen Konflikt mit ihrer Rolle gebracht wurde (siehe Kapitel 3.1.1). Die Rolle des Marketingchefs sieht vor, dass eine Entscheidung für die Werbekampagne gefällt wird, wenn diese als erfolgreich eingeschätzt wird, oder dagegen, falls nicht. Dies – insbesondere ein positiver Ausgang der Entscheidung – steht jedoch in Konflikt zu der persönlichen Überzeugung des Marketingleiters, dass es unethisch ist, vor dem Hintergrund des tragischen Todes seines Kollegen und Freundes eine solche Werbekampagne zu starten. Die Entscheidung hat den Studierenden daher ein hohes Maß an Ambiguitätstoleranz abverlangt, um zum einen den Widerspruch zwischen Rolle und Person zu lösen und andererseits die Unsicherheit der Entscheidung selbst zu absorbieren.

Die Ergebnisszenarien, die sich aus der Entscheidung der Geschäftsleitung ergeben, sind unabhängig von den Ergebnissen der Rolle des Marketingleiters.

Entscheidet sich die Geschäftsleitung, den Vorarbeiter zu befördern, wird den Studierenden ein Ergebnisszenario vorgelegt, in dem der neu ernannte Produktionsleiter sich als schlechte Führungskraft herausstellt. Er partizipiert weiterhin in hohem Maße an der fachlichen Arbeit in der Produktion, wodurch er seine Führungsaufgaben vernachlässigt. Darüber hinaus zeigt er in mehrdeutigen Situationen stets ein inkonsequentes und vorschnelles Verhalten, weshalb er bereits in den ersten Monaten nach seiner Beförderung mehrere gravierende Fehlentscheidungen trifft, für die er nicht die politische Verantwortung zu tragen bereit ist. Stattdessen hält er in den kommenden Jahren an seiner Stelle fest, wodurch die Produktionseffizienz deutlich verschlechtert wird.

- Sehr gute Fachkräfte sind nicht zwangsläufig gute Führungskräfte. Fachliche Expertise und Führungsfähigkeit schließen sich nicht aus, bedingen sich aber auch nicht.

Ziel dieses Ergebnisszenarios ist, den Studierenden ihr implizites Wissen, dass eine gute Fachkraft nicht zwangsläufig eine gute Führungskraft ist, explizit zugänglich zu machen. Hierbei ist es elementar, den Studierenden zu veranschaulichen, dass sich fachliche Expertise und Führungsfähigkeit nicht gegenseitig ausschließen, jedoch auch nicht bedingen. Ein Facharbeiter ist nicht zwangsläufig eine gute Führungskraft – auch wenn es dennoch oftmals die unternehmerische Praxis ist, gute Fachkräfte zu Führungskräften zu erheben - er ist jedoch auch nicht zwangsläufig eine schlechte.

- Fachliche Expertise kann die Ausübung der Rolle einer Führungskraft behindern.

Im Ergebnisszenario für die Studierenden wird betont, dass die fachliche Qualifikation des neuen Produktionsleiters hinderlich in seiner neuen Rolle als Führungskraft ist. Die fachliche Qualifikation kann wie in diesem Fall den Blick dafür verzerren, welche Entscheidungskriterien - neben den fachbezogenen, für die die Kalkulationen der Fachleute durchgeführt werden - relevant sind. Zudem ist herauszustellen, dass dem neuen Produktionsleiter mit der fehlenden Ambiguitätstoleranz, d.h. mit der Fähigkeit mit Mehrdeutigkeit, Widersprüchen und Unsicherheit umzugehen, die eine Entscheidung – und damit die Stellung als Führungskraft – zwangsläufig fordert, eine der zentralen Hauptkompetenzen einer Führungskraft fehlt. Auch die Übernahme politischer Verantwortung, die als Teil politischer Führung verstanden werden kann und eine gute Führungskraft charakterisiert, wird von der Rolle als Produktionsleiter gefordert, jedoch von der neu besetzten Person nicht erfüllt. Zusammenfassend ist die zentrale Erkenntnis, die die Studierenden gewinnen sollen, wenn sie sich für die Beförderung der Fachkraft entschieden haben, dass Führungsqualität unabhängig von fachlicher Expertise ist und sich gute Führungskräfte durch eine hohe Ambiguitätstoleranz und ein geringes Maß an fachlicher Partizipation auszeichnen.

- Politische Verantwortung zu übernehmen, ist eine der zentralen Kompetenzen einer Führungskraft.
- Die Übernahme politischer Verantwortung ist unabhängig von persönlichem Fehlverhalten, sondern nur an den Erfolg der Entscheidung gebunden.

Wenn sich die Studierenden nicht für die Beförderung der Fachkraft entscheiden, sondern die externe Führungskraft einstellen, erhalten sie ein Ergebnisszenario, in dem sich die Effizienz der Produktion in den nächsten Jahren maßgeblich verbessert, was enorm zum Geschäftserfolg des Unternehmens beiträgt.

Den Studierenden soll dadurch vermittelt werden, dass sie die richtige Entscheidung getroffen haben, indem sie nicht die offensichtliche Alternative – die Beförderung einer eigenen Fachkraft – gewählt haben. Um den Studierenden ihre eigene Entscheidung und die implizit abgelaufenen Annahmen zu verdeutlichen, wird im Ergebnisszenario herausgestellt, dass die Übernahme politischer Verantwortung im vorherigen Unternehmen kein Nachteil des Kandidaten 2 ist, sondern er sich ganz im Gegenteil hierdurch als gute Führungskraft erwiesen hat (siehe Kapitel 3.1.3). Darüber hinaus wird deutlich, dass eine Führungskraft keine fachliche Expertise benötigt, um erfolgreich führen zu können. Die nicht vorhandenen Kenntnisse über den Brauprozess sind damit keineswegs ein Nachteil des Kandidaten, sondern erlauben der Führungskraft stattdessen einen unverstellten Blick auf die Entscheidung einzunehmen.

Beide Entscheidungen, sowohl die des Marketingleiters als auch die der Geschäftsführung, haben eine trotz ihrer unterschiedlichen Ausrichtung und der daraus resultierenden Ergebnisse eine Gemeinsamkeit: Auch hier müssen die entscheidenden Parteien mit einer Mehrdeutigkeit und Unsicherheit umgehen, die ein hohes Maß an Ambiguitätstoleranz fordert. Die Studierenden erleben dies also nicht nur passiv über die Entscheidung des Geschäftsführers, sondern sind auch aktiv gefordert, Mehrdeutigkeiten und Widersprüche im Rahmen ihrer Entscheidung zu durchdringen und zu begegnen, statt ihnen sofort mit einer disjunktiven Logik zu begegnen.

5 Bewertung und Resümee

Das nun folgende Kapitel widmet sich der Bewertung der geleisteten Arbeit. Hierzu wird das Ergebnis mit den zuvor definierten Zielen abgeglichen. Da in dem Kapitel der Lösungssynthese bereits umfassend erläutert wurde, welche Aspekte vermittelt wurden, wird dies an dieser Stelle nicht erneut aufgeführt. Anstatt dessen wird tabellarisch ein Abgleich durchgeführt, um darzustellen, welche der vorher definierten Ziele als erfolgreich umgesetzt gelten.

Als erste positive Erkenntnis kann resümiert werden, dass alle Muss-Ziele erfolgreich ins Planspiel integriert wurden. Folglich ist davon auszugehen, dass mit dem entwickelten Planspiel ein guter Beitrag zur Lehre der Entscheidungstheorie geleistet wurde. Werden weiterführend die Soll-Ziele betrachtet, fällt auf, dass eines dieser Ziele nicht erfüllt wurde. Zwar wurde die Theorie zur Diskrepanz zwischen Innen- und Außenperspektive in Kapitel 2.4 erläutert, jedoch wird im Planspiel auf dieses Thema nicht näher eingegangen. Die Bilanz der Wunsch-Ziele fällt hingegen weniger positiv aus. In dieser Kategorie wurde von insgesamt fünf Zielen lediglich ein Ziel im Planspiel aufgegriffen. Der formale Zeitrahmen von 3-4 Stunden wird erfüllt. Je nach Diskussionsbedarf in der Ergebnis- und Erkenntnisphase kann die benötigte Zeit variieren und der Fokus auf einzelne Aspekte gelegt werden.

Abschließend kann festgestellt werden, dass die Ziele entsprechend ihrer Priorisierung berücksichtigt wurden und erfolgreich durch das Planspiel vermittelt werden können. Gleichzeitig stellt das Planspiel lediglich einen kleinen Beitrag zur Lehre der Entscheidungstheorie dar. Zur Ausbildung erfolgreicher Führungskräfte sollte das Thema umfassender betrachtet werden und auch Ziele berücksichtigt werden, die im Planspiel nicht aufgegriffen wurden. Hierbei ist der Punkt zum Kompromiss von besonderer Bedeutung. Häufig führt erst das Zusammenspiel von verschiedenen Entscheidungsträgern zu der endgültigen Entscheidung. Unterschiedliche politische Interessen müssen berücksichtigt werden und fließen in die Entscheidung mit ein. Am Ende wird in der Regel ein Kompromiss geschlossen. Hierbei wird von jedem Entscheider erwartet, dass er von einzelnen Forderungen zurücktritt, um wiederum andere Interessen durchzusetzen. Als Folge kann beobachtet werden, dass lediglich der kleinste gemeinsame Nenner umgesetzt werden kann und alle Akteure in ihrer subjektiven Wahrnehmung den nicht umgesetzten Zielen eine größere Bedeutung beimessen. Dieser Zustand kann zu Unzufriedenheit führen. Folglich sollte zukünftigen Entscheidungsträgern, zusätzlich zu den bereits betrachteten Aspekten, gelehrt werden, dass auch der kleinste gemeinsame Nenner ein positiver Beitrag und Fortschritt ist und der Unternehmung hilft, langfristig erfolgreich auf Veränderungen zu reagieren.

Zähler	Ziel	Priorisierung	Erfüllt
1	Die kleinste Einheit der Organisation ist Kommunikation	Wunsch	Nein
2	Entkopplung von Person und Handlung/ Rolle, Indifferenzzone	Wunsch	Nein
3	Kommunikation ist nicht kausal	Soll	Ja
4	Alle Unternehmen haben als Hauptziel den Selbsterhalt	Muss	Ja
5	Wechselbeziehung zwischen Umwelt und Organisation, diese sollten nie separat voneinander betrachtet werden	Soll	Ja
6	Organisation muss wandlungsfähig sein, um langfristig zu überleben	Soll	Ja
7	Kopplung Rolle und Person, Rolle bleibt unabhängig von Person in der Unternehmung bestehen. An jede Rolle sind Erwartungen gekoppelt	Muss	Ja

8	Entscheidungen werden von Facharbeitern nicht offen kritisiert. Innerhalb der Organisation erfolgt die Kommunikation selektiert	Soll	Ja
9	Eine Organisation muss sich selbst im Kontext der Umwelt wahrnehmen und beobachten können, um anpassungsfähig zu sein. Organisationen können sich nicht selbst beobachten und sind auf die Beobachtungen der Mitglieder angewiesen	Soll	Ja
10	Daten werden erst durch sinnstiftenden Kontext zu Informationen	Soll	Ja
11	Unsicherheitsabsorption als Kernfunktion von Entscheidungen. Getroffene Entscheidungen werden als sicher angenommen und werden nicht hinterfragt	Muss	Ja
12	Organisation hat kein Gedächtnis für Handlungsalternativen	Muss	Ja
13	Sachbezogene vs. personenbezogene Kopplung. Drei Entscheidungsprämissen Kommunikation, Programme, Person.	Soll	Ja
14	Macht entsteht aus den kausalen Zusammenhängen zwischen den Handlungen eines Individuums und der daraus resultierenden Situation eines anderen	Muss	Ja
15	Formale Macht ist häufig größer als die tatsächliche Macht	Muss	Ja
16	Hierarchie erhält die Handlungsfähigkeit der Organisation	Muss	Ja
17	Einführung in die Spieltheorie	Muss	Ja
18	Kulturell geprägte Organisationen sind nur langsam wandlungsfähig	Soll	Ja
19	Organisation muss sich mit der Umwelt wandeln	Wunsch	Ja
20	Diskrepanz zwischen Innen- und Außenperspektive	Soll	Nein
21	Es gibt keine eindeutige Ursache-Wirkung Beziehung in Organisationen	Soll	Ja
22	Retroperspektive von Entscheidungen ermöglicht keine Rückschlüsse auf zukünftige Entscheidungen	Wunsch	Nein
23	Fokussierung der Aufmerksamkeit von Entscheidungsträgern beeinflusst die Arbeit der untergeordneten Personen	Muss	Ja
24	Ambiguitätstoleranz als Kernkompetenz von Führungskräften	Muss	Ja
25	Politische Verantwortung übernehmen	Muss	Ja

26	Den Unterschied der legalen und traditionalen Herrschaft aufzeigen	Muss	Ja
27	Der Kompromiss ist der kleinste gemeinsame Nenner	Wunsch	Nein

Tabelle 17: Bewertung und Resümee

6 Ausblick

Für angehende Führungskräfte ist ein tieferes Verständnis auf dem Gebiet der Organisationsforschung und der Entscheidungstheorie obligatorisch, da ihre Führungsqualitäten hierdurch maßgeblich positiv beeinflusst werden. Trotz dieser Erkenntnis findet die Vermittlung der Theorien in der Lehre aktuell nur wenig Berücksichtigung.

Das konzipierte Planspiel kann den Studierenden, wie bereits in der Bewertung herausgestellt, einen ersten Zugang zu den Forschungsgebieten ermöglichen, jedoch ist es nicht für eine vollständige Vermittlung des benötigten Wissens vorgesehen. Um die Vervollständigung der Lehrinhalte zu erreichen, könnten mehrere Ansätze verfolgt werden. Eine Erweiterung des Planspiels um zusätzliche Spielrunden ist aufgrund des offenen Charakters des Planspiels jederzeit möglich, sodass weitere wichtige Lerninhalte, die zurzeit nicht als Erkenntnisse aus den bestehenden Spielrunden hervorgehen, ebenfalls vermittelt werden könnten. Dennoch ist das Planspiel, auch nach einer Erweiterung, nicht als exklusives Instrument für die akademische Auseinandersetzung mit dem komplexen und umfangreichen Forschungsgebiet der Organisations- und Entscheidungstheorie geeignet.

Um die Funktion von Organisationen, Entscheidungen und Führung ausreichend intellektuell durchdringen zu können, bedarf es eines sehr viel höheren zeitlichen Umfangs, als das Planspiel gewährleisten kann. Dementsprechend sollte zusätzlich bewertet werden, ob eine neue Vorlesung zu diesen Inhalten im Rahmen der Bachelor- oder Master-Studiengänge in das Kerncurriculum aufgenommen oder als Wahlpflichtmodul angeboten werden kann. Den Studierenden würde damit die Möglichkeit gewährt, ihr fachliches Qualifikationsprofil durch Führungskompetenzen zu ergänzen, um sich als potenzielle Führungskraft zu qualifizieren.

Quellenverzeichnis

Ahrens, V. 2014: Abschlussarbeiten richtig gliedern in Naturwissenschaften, Technik und Wirtschaft. Zürich. vdf Hochschulverlag AG.

Ahrens, V. 2020: Abschlussarbeiten richtig gliedern in Naturwissenschaften, Technik und Wirtschaft. 2. überarbeitete Auflage. Zürich. vdf Hochschulverlag AG.

Ameln, F. 2016: Planspiel – Organisationen in Bewegung bringen. Berlin. Springer

Blötz, U. 2008: Planspiele in der beruflichen Bildung. Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.) 4. Aufl. Bonn. W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG.

Dittmer, S./Strätz, E. 2012: Gewusst wie – General Management in Wissenschaftsorganisationen. In: Wissenschaftsmanagement. S.22–27.

Doetsch, S. 2015: Wissenstransfer bei der Reintegration von Expatriates. Stuttgart. Springer Gabler.

Fried, A. 2005: Konstruktivismus. In: Weik, E./Lang, R.: Moderne Organisationstheorien 1. Handlungsorientierte Ansätze. 2. überarbeitete Auflage. Wiesbaden. Gabler Verlag. S. 31-62.

Geldermann, B. 2009: Führungskräfte kontinuierlich qualifizieren. Bielefeld. Bertelsmann Verlag.

General Anzeiger (Hrsg.) 2019: FC Bayern trennt sich nach 1:5 von Trainer Kovac. https://www.general-anzeiger-bonn.de/sport/fussball/fc-bayern-trennt-sich-nach-1-5-von-trainer-kovac_aid-46925295 (eingesehen am 30.12.2019)

Grimme, C./Bossek, J. 2018: Einführung in die Optimierung. Münster. Wiesbaden Springer Fachmedien.

Haun, M. 2016: Cognitive Organisation. Altrip. Springer Verlag.

Herz, D./Blätte, A. 2000: Simulation und Planspiel in den Sozialwissenschaften - Eine Bestandsaufnahme der internationalen Diskussion. Münster. LIT Verlag.

Holden, N./Gilsby, M. 2010: Creating Knowledge Advantage - The Tacit Dimensions of International Competition and Cooperation. Kopenhagen. Copenhagen Business School Press.

Imbusch, P. 2003: Macht und Herrschaft. In: Korte, H./Schäfers, B. (Hrsg).: Einführung in Hauptbegriffe der Soziologie. 6. Auflage. Wiesbaden. VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 161-182.

Kozielski, R. 2017: Understanding the New Business Paradigm in Eastern Europe. Lodz. Emerald Publishing.

Kriz, W./Nöbauer, B. 2008: Teamkompetenz - Konzepte, Trainingsmethoden, Praxis. 4. Aufl. Göttingen. Vandenhoeck & Ruprecht.

Krüppers, U. 2019: Eine transdisziplinäre Einführung in die Welt der Kybernetik. Bremen. Springer Verlag.

Laux, H./Liermann, F. 2005: Grundlagen der Organisation. Die Steuerung von Entscheidungen als Grundproblem der Betriebswirtschaftslehre. 6. Auflage. Berlin/Heidelberg. Springer Verlag.

Lehner, M. 2019: Didaktik. Stuttgart. Haupt Verlag.

Lotter, W. 2018: Die Innovation der Innovation, Erding. ChangeX Wirtschaft & Management

Luhmann, N. 2000: Organisation und Entscheidung. Frankfurt am Main. Suhrkamp.

March, J./Simon, H. 1958: Organizations. Cambridge. Basil and Backwell.

Mayrhofer, W./Meyer, M. 2002: „No More Shall We Part?" – Neue Selbstständige und neue Formen der Kopplungen zwischen Organisationen und ihrem Personal. In: Zeitschrift für Personalforschung. 16. Jg. Heft 4. S. 599-614.

Neumair, S./Schlesinger, D./Haas, H.-D. 2012: Internationale Wirtschaft - Unternehmen und Weltwirtschaftsraum. München. Oldenbourg Wissenschaftsverlag.

Jakoby, W. 2015: Projektmanagement für Ingenieure: Ein praxisnahes Lehrbuch für den systematischen Projekterfolg. 3. Aufl. Trier. Springer Vieweg.

Jantzen, M. 2009: Konservierung von implizitem Wissen – die Herausforderung für Unternehmen bei ausscheidenden Mitarbeitern. Bremen. Diplomica Verlag GmbH.

Miebach, B. 2007: Organisationstheorie. Problemstellung – Modelle – Entwicklung. 1. Auflage. Wiesbaden. VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Mietzel, G. 2017: Pädagogische Psychologie des Lernens und Lehrens. 9. Aufl. Göttingen. Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG.

Polanyi, M. 1966: The tacit dimension. London. The University of Chicago Press.

Romhartdt, K. 1998: Die Organisation aus der Wissensperspektive - Möglichkeiten und Grenzen der Intervention. Wiesbaden. Springer Fachmedien.

Sandberg, B. 2017: Wissenschaftliches Arbeiten von Abbildung bis Zitat. Berlin. Walter de Gruyter GmbH

Scherer, A./Marti, E. 2019: Wissenschaftstheorie der Organisationstheorie. In: Kieser, A./Ebers, M. (Hrsg.): Organisationstheorien. 8. Erweiterte und aktualisierte Auflage. Stuttgart. Verlag W. Kohlhammer. S. 17-44.

Simon, F. B. 2019. Einführung in die systemische Organisationstheorie. 7. Aufl. Heidelberg. Carl-Auer-Systeme Verlag.

Von Krogh, G./Ichijo, K./Nonaka, I. 2000: Enabling Knowledge Creation. New York. Oxford University Press.

Wagner, G. 2007: Herrschaft und soziales Handeln – eine Notiz zur Systematisierung zweier soziologischer Grundbegriffe. In: Gostmann, P./Merz-Benz, P.-U.: Macht und Herrschaft. Zur Revision zweier soziologischer Grundbegriffe. 1. Auflage. Wiesbaden. VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 19-26.

Weick, K. 1979: Der Prozess des Organisierens. Frankfurt am Main. Suhrkamp.

Willke, H. 2009: Zur Komplexität der Entscheidungstheorie. In: Soziale Systeme 15, Heft 1. Stuttgart. Verlag Lucius & Lucius. S. 62-72.

Winzer, P. 2016: Generic Systems Engineering - Ein methodischer Ansatz zur Komplexitätsbewältigung. 2. Aufl. Berlin. Springer Vieweg.

Wöhe, G./Döring, U. 2010: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 24. Auflage. München. Verlag Franz Vahlen.

Die Autoren

Volker Ahrens, 1963 in Bremen geboren, studierte Maschinenbau an der Universität Hannover und promovierte bei Prof. Dr.-Ing. E.h. mult. Dr. sc. h.c. Dr.-Ing. Hans-Peter Wiendahl am Institut für Fabrikanlagen (IFA) der gleichen Universität zu systemtheoretischen Grundlagen und Anwendungspotenzialen einer dezentralen Produktionsplanung und -steuerung. Anschließend war er 10 Jahre in der Geschäftsleitung mittelständischer Industrieunternehmen tätig, zuletzt als Technischer Geschäftsführer. Seit 2007 ist er Professor an der NORDAKADEMIE, einer privaten, staatlich anerkannten Fachhochschule mit Standorten in Elmshorn und Hamburg. Dort leitet er den Bachelor-Studiengang Wirtschaftsingenieurwesen und lehrt Produktions- und Qualitätsmanagement, Logistik/Prozessmanagement und Projektmanagement sowie im Master-Programm Produktivitätsmanagement. Darüber hinaus ist Ahrens Mitglied des Vorstands des Verbands für Arbeitsgestaltung, Betriebsorganisation und Unternehmensentwicklung – REFA Nordwest e. V., Regionalverband Nord.

Christoph Cordts, 1995 in Elmshorn geboren, absolvierte seinen Bachelor in Wirtschaftsingenieurwesen an der NORDAKADEMIE Hochschule der Wirtschaft. Aktuell befindet er sich im vierten Semester des Masterstudiums in Wirtschaftsingenieurwesen an der NORDAKADEMIE Graduate School. Seit 2014 ist Christoph Cordts bei HellermannTyton tätig, zu Beginn als dualer Student und seit 2018 als Detail Design Engineer.

Baris Karababa, 1992 in Hamburg geboren, studierte Produktionsmanagement an der Fachhochschule Hochschule für Angewandte Wissenschaften in Hamburg. Während seines Studiums sammelte er Erfahrungen als Tutor sowie Werkstudent in den Positionen Strategischer Einkauf, Produktion, Logistik und Qualitätsmanagement bei Olympus, Beiersdorf, Jungheinrich und MAN. Zuvor absolvierte er eine kaufmännische Ausbildung zum Bankkaufmann. Nach seinem Bachelorstudium war als Projektingenieur in der Luftfahrt tätig. Seit August 2019 ist er als Produktionsplaner bei MPA Pharma tätig. Zu seinen wichtigsten Aufgaben gehören die Planung der Produktion unter unterschiedlichen Aspekten, Prozessoptimierung sowie Projektmanagement und die Disposition der Stücklistenkomponenten. Parallel zu der Vollzeittätigkeit absolviert er seinen berufsbegleitenden Master in Wirtschaftsingenieurswesen an der NORDAKADEMIE Graduate School.

Katharina Löhden ist Wirtschaftsingenieurin und bekleidet in einem Maschinenbauunternehmen eine Schnittstellenposition zwischen Vertrieb und Technik. Im Rahmen dieser Tätigkeit betreut Sie verschiedene internationale Kunden- und Akquisitionsprojekte. Sie absolvierte ihr duales Bachelorstudium an der NORDAKADEMIE im Fachbereich Wirtschaftsingenieurwesen und legte ebenfalls Kurse an der Edinburgh Napier University in Schottland ab. Im Rahmen ihrer Ausbildung erfolgte überdies ein Einsatz an einem asiatischen Standort. Seit 2018 studiert Katharina Löhden nebenberuflich Wirtschaftsingenieurwesen im Master an der NORDAKADMIE Graduate School.

Malin Thöle, 1996 im niedersächsischen Osnabrück geboren, studierte im Rahmen eines dualen Bachelorstudium Wirtschaftsingenieurwesen an der Privaten Hochschule für Wirtschaft und Technik (PHWT) am Standort Diepholz, während sie parallel eine naturwissenschaftliche Berufsausbildung bei der BASF Polyurethanes GmbH in Lemförde absolvierte. Seit Anfang 2017 ist Malin Thöle als Wirtschaftsingenieurin bei der BASF Polyurethanes GmbH tätig und arbeitet in ihrer derzeitigen Funktion als Produktmanagerin für Polyurethan-Systeme in der Vertriebsregion Europa. Parallel dazu absolviert sie seit Oktober 2018 einen berufsbegleitenden Masterstudiengang im Fachgebiet Wirtschaftsingenieurwesen an der NORDAKADMIE Graduate School in Hamburg.

ANHANG: Planspielkarten

Allgemeine Anleitung für den Moderator des Planspiels:

Sie haben die Aufgabe, die Studierenden durch das Planspiel zu leiten, Diskussionen zu moderieren und auf die Einhaltung eines angemessenen Zeitrahmens zu achten. Es werden fünf Runden des Planspiels durchlaufen, wobei die erste Runde als Warm-Up dient.

Bitte machen Sie sich zunächst mit der Legende der Moderationsanleitung vertraut.

Alle orange markierten Textpassagen sind Ausgangsszenarien. In Runde 1 lesen Sie den Text laut vor, in den weiteren Runden händigen Sie den Studierenden die Texte der jeweiligen Runde aus, ebenso wie Sie zu Beginn des Planspiels die Unternehmens- und Rollenbeschreibungen verteilen.

Alle blau markierten Textpassagen sind die Spielergebnisse der jeweiligen Entscheidung, die die Studierenden getroffen haben. Diese werden nach der Diskussion in der gesamten Gruppe vorgelesen.

Alle grün markierten Textpassagen sind Erkenntnisse, die aus den Szenarien hervorgehen, jedoch allgemeingültig formuliert. Diese händigen Sie den Studierenden nach der jeweiligen Diskussion der Ergebnisse der Spielrunde aus.

Textpassagen mit diesem Aufzählungssymbol dienen Ihnen persönlich als Anleitung und helfen Ihnen bei der Moderation.

Teilen Sie die Gruppe Studierender zunächst in zwei ähnlich große Gruppen aus. Jede Gruppe repräsentiert während des Planspiels jeweils ein Unternehmen verschiedener Herrschaftsformen.

Runde 1 wird als Warm-Up vollständig im Plenum durchgeführt, danach werden jeweils drei Kleingruppen pro Unternehmen benötigt.

Vor Beginn des Planspiels händigen Sie den beiden Unternehmen bitte jeweils die Unternehmensbeschreibung aus. Nach erfolgreicher Durchführung der ersten Spielrunde verteilen Sie die Rollenbeschreibungen an die jeweiligen Kleingruppen innerhalb der Unternehmen.

Während der Spielrunden dürfen die Kleingruppen weder innerhalb eines Unternehmens noch unternehmensübergreifend kommunizieren, wenn die Spielanleitung dies nicht ausdrücklich vorsieht. Nach den Spielrunden kommen alle Studierenden wieder zusammen. Die zuvor schriftlich abgegebenen Entscheidungen werden vorgelesen, danach erhalten die Studierenden die jeweiligen Ergebnisse dieser Entscheidungen. In der folgenden Diskussionsrunde werden die Erkenntnisse, die sich aus diesem Ergebnis ableiten lassen, diskutiert und reflektiert. Die Erkenntniskarten werden verteilt und die nächste Spielrunde eingeleitet.

Unternehmensbeschreibungen – Ausgangszenarien:

Brauhaus GmbH – Unternehmen A

Ihre Brauerei wurde im Jahr 1871 gegründet, seitdem liegt das Eigentum und die Geschäftsführung in den Händen der Gründerfamilie. Mittlerweile wird das Unternehmen erfolgreich in sechster Generation betrieben. Ihr Unternehmen steht im direkten Wettbewerb mit einigen größeren, als Aktiengesellschaft geführten Brauereien, jedoch können Sie sich am umkämpften Markt erfolgreich behaupten.

Ihr Unternehmen beschäftigt etwa 800 Mitarbeitende, von denen viele bereits seit Jahrzehnten für die Brauerei arbeiten. Der Umgangston in Ihrem Unternehmen ist freundschaftlich und ungezwungen, es bestehen innerbetrieblich viele familiäre oder freundschaftliche Beziehungen zwischen den Mitarbeitenden.

Auch aus der Gründerfamilie arbeiten - neben dem Geschäftsführer selbst - mehrere Familienmitglieder in unterschiedlichen Positionen im Unternehmen, sowohl unter den Führungskräften als auch unter den Fachkräften. Bei der Nachfolgeregelung in den Hierarchien Ihres Unternehmens werden Angehörige der Gründerfamilie grundsätzlich bevorzugt, was von den Mitarbeitenden des Unternehmens jedoch akzeptiert und toleriert ist. Die Gründerfamilie genießt unter den Mitarbeitenden des Unternehmens einen tadellosen Ruf und großen Respekt, da sie sich seit der Gründung des Unternehmens durch wertschätzendes und respektvolles Verhalten auszeichnet.

Genuss AG – Unternehmen B

Ihre Brauerei wurde im Jahr 1955 gegründet. Nachdem das Unternehmen lange Zeit familiengeführt war, gab es keine Familiennachfolge, sodass das letzte Familienmitglied der Gründerfamilie vor 25 Jahren altersbedingt aus dem Unternehmen ausgeschieden ist. Das Unternehmen wurde daraufhin verkauft und radikal umstrukturiert. Vor einigen Jahren wurde mit dem Unternehmen erfolgreich ein Börsengang vollzogen, sodass das Unternehmen nun als börsennotierte Aktiengesellschaft geführt wird. Neben dem Vorstandvorsitzenden hat der Vorstand des Unternehmens noch zwei weitere Mitglieder.

Aufgrund Ihrer aggressiven Unternehmensstrategie hat der Kapitalmarkt – und damit auch die Anleger – hohe Erwartungen an Ihr Unternehmen. Hierzu zählen unter anderem ein überdurchschnittliches Geschäftsergebnis bei konstant gutem Wachstum und daraus resultierenden steigenden Dividenden. Der Druck, den der Kapitalmarkt auf das Unternehmen ausübt, ist in allen Hierarchieebenen spürbar.

Ihr Unternehmen beschäftigt zurzeit etwa 800 Mitarbeitende, wobei die Fluktuation eher hoch ist. Der Umgangston in Ihrem Unternehmen ist höflich-professionell, jedoch nicht familiär. Bei Nachfolgeregelungen in den Hierarchien Ihres Unternehmens sind daher ausschließlich Kompetenz und Leistung von Relevanz, persönliche Sympathien oder Antipathien werden nicht berücksichtigt.

Spielrunde 1 - Szenarienbeschreibung:

Sie sind eine Braufachkraft in der Produktion des Ihnen vorgestellten Unternehmens.

In den letzten Monaten ist die Produktion des Unternehmens voll ausgelastet und die Auftragsbücher sind auch für die nächsten Monate gefüllt. Eine Erweiterung der Produktionskapazität ist aktuell nicht möglich. Die Ausschussquote der aktuellen Abfüllung liegt bei 1 Prozent, was für das Unternehmen eine weitere Kapazitätslimitierung bedeutet.

Ihre Stellenbeschreibung als Braufachkraft sieht selbstständige Prozessoptimierungen zur Erhöhung der Qualität und Verringerung der Ausschussrate als Kerntätigkeit vor. Bei einem Betriebsversuch an einer der Maschinen finden Sie heraus, dass durch Änderung der Prozessparameter am Durchflussmesser, der zur Füllstandshöhenmessung in den Flaschen genutzt wird, die Ausschussquote um 0,1 Prozent gesenkt werden kann. Der Ablauf des Produktionsprozesses wird dabei nicht beeinträchtigt. Die Einstellung könnte analog für alle Maschinen übernommen werden. Es ist sicher, dass die Umsetzung an allen Maschinen funktioniert, da alle Produktionsstraßen baugleich sind.

Bitte treffen Sie eine Entscheidung. Wie gehen Sie vor?

a) Sie fragen Ihren Vorgesetzten um Erlaubnis, die Maschineneinstellung für alle Maschinen übernehmen zu dürfen.
b) Sie übernehmen die Parametereinstellung unverzüglich für alle Maschinen und informieren Ihren Vorgesetzten nachträglich über die Änderungen.
c) Sie setzen die Prozessoptimierung nicht um und informieren Ihren Vorgesetzten nicht über die neue Erkenntnis.

- Die Studierenden erhalten nun 5 – 10 Minuten Zeit, die Frage zu diskutieren und ihre Antwort abzuwägen. Fordern Sie die Studierenden auf, sich in Abhängigkeit von Ihrer Entscheidung im Raum einer von drei Gruppen zuzuordnen. Dies ist wichtig, damit Sie den Studierenden die entsprechenden Ergebnisszenarien richtig zuordnen können.
- Diskutieren Sie mit kurz mit den Studierenden im Plenum, ob ihnen die Wahl schwergefallen ist, was die Gründe hierfür waren und welche Entscheidungsprämissen zu der Entscheidung geführt haben.
- Lesen Sie jeder der drei Gruppen das entsprechende Ergebnis vor. Falls Sie merken, dass sich die Studierenden über die Ergebnisse austauschen möchten, lassen Sie erneut eine kurze Plenumsdiskussion zu.

Spielrunde 1 - Ergebnisse:

Gruppe mit Option a):

Sie haben Ihrem Vorgesetzten eine E-Mail gesendet, in der Sie ihm die Sachlage erklären und Ihn bitten, eine Entscheidung über das weitere Vorgehen zu treffen. Unmittelbar nach Erhalt dieser Email kommt Ihr Vorgesetzter, zu Ihnen. Aufgebracht fragt er Sie, wieso Sie die Optimierung nicht selbstständig durchführen würden, schließlich wäre seine Zeit kostbar und er habe weder die Expertise noch die Kapazität, um sich derartigen fachliche Fragen anzunehmen. Er gibt Ihnen schlecht gelaunt die direkte Anweisung, die Optimierung unmittelbar umzusetzen.

Gruppe mit Option b):

Sie haben die Parameter an allen Maschinen geändert und es ist die erwartete Besserung in der Ausschussquote eingetreten. Noch am gleichen Tag haben Sie kurz vor Schichtende Ihren Vorgesetzten per E-Mail über die Änderung informiert. Am nächsten Tag kommt Ihr Vorgesetzter zu Ihnen in die Produktion. Er bedankt sich für Ihre gute Leistung und Ihre Eigeninitiative und verspricht Ihnen, dies im Jahresgespräch, bei dem Ihr Bonus verhandelt wird, zu berücksichtigen.

Gruppe mit Option c):

Sie haben die Parameter an den Produktionslinien nicht geändert und haben mit niemandem darüber gesprochen, dass Sie die Optimierungsmöglichkeit entdeckt haben.

Nach einigen Wochen erkennt ein Kollege unabhängig von Ihnen ebenfalls die Bedeutung der Prozessparameter und das entsprechende Optimierungspotenzial, das sich daraus ergibt. Er hat den Mut, die Neuerung einzuführen und wird kurz darauf bei einer Versammlung der Produktionsbelegschaft von Ihrem Vorgesetzten für besonders gute Leistungen mit einer Leistungsprämie von 3.000 € ausgezeichnet und lobend erwähnt.

Diskutieren Sie mit den Studierenden folgende Fragen:

- Gab es in diesem Szenario mindestens zwei sinnvolle Handlungsalternativen?
- Was charakterisiert Ihrer Meinung nach eine Entscheidung?
- Wieso fordert die Führungskraft als Ergebnis von Option a) eigenverantwortliches Verhalten?
- Wie unterscheidet sich eine Entscheidung von einer eindeutigen Lösung (1+1=2 ist eine eindeutige Lösung und muss nicht diskutiert werden)?
- Wenn Sie sich für Szenario b) entschieden haben, was waren die ausschlaggebenden Argumente?

Zur Moderation der Diskussion orientieren Sie sich bitte an der Erkenntniskarte, welche die zu vermittelnden Theorieinhalte zusammenfasst.

Spielrunde 1 - Erkenntnisse:

- **Der Begriff Entscheidung wird bewusst missbräuchlich verwendet, wenn man eine Situation, in der es nicht mindestens zwei sinnvolle Handlungsalternativen gibt, als solche bezeichnet.**
- Wenn eine Situation nicht unsicherheitsbehaftet ist und die Lösung eindeutig, z.B. mittels Rechenmethoden herbeigeführt werden kann, wird die Situation nicht als Entscheidung bezeichnet.
- Eine Entscheidung ist erst gegeben, wenn nach Anwendung aller sachlichen und fachlichen Kalkulationsmethoden eine Restunsicherheit gegeben ist.
- Die Entscheidung überführt die Restunsicherheit in Sicherheit, was als sog. Unsicherheitsabsorption bezeichnet wird.
- Der Selbsterhalt ist – noch vor dem bewusst gewählten Zweck – das oberste Ziel einer Organisation.

Rollenbeschreibungen – Ausgangszenarien:

Bitte verteilen Sie folgende Rollenbeschreibungen an die Studierenden, nachdem diese sich in den entsprechenden Kleingruppen zusammengefunden haben.

Geschäftsleitung Brauhaus GmbH

Sie sind Hermann Wagner, alleiniger Geschäftsführer der Brauhaus GmbH, die sich bereits seit vielen Jahren im Familienbesitz befindet und traditionsreich ist. Sie selbst wurden wie auch Ihre Eltern und Großeltern im Norden geboren und sind in einem Mehrgenerationenhaus aufgewachsen. Bereits während der Schulzeit haben Sie mit zwei Freunden begonnen, in dem Unternehmen Ihres Großvaters in den Ferien zu arbeiten, in dem Sie heute Geschäftsführer sind. Auch wenn die beiden Freunde nicht mehr in der GmbH tätig sind, teilen Sie gern Erinnerungen, wenn Sie sich zum Golfspielen treffen.

Im Alter von 20 Jahren sind Sie nach dem Wehrdienst zum Studieren der Betriebswirtschaftslehre in den Süden gezogen. Obwohl Sie die Zeit sehr genossen haben und immer noch Freunde in der Umgebung von Stuttgart haben, wussten Sie immer, dass Sie in den Norden gehören, weil Sie sich hier wohl fühlen.

Kurz nach dem Studium sind Sie zurück zu Ihrer Freundin in den Norden gezogen und haben einen Job als Gruppenleiter im Marketing in der Brauhaus GmbH angenommen. Als später Ihr Großvater aus dem Unternehmen ausgeschieden ist, haben Sie verschiedene andere Führungspositionen bekleidet und haben vor rund 10 Jahren den alleinigen Geschäftsführerposten von Ihrem Vater übernommen. Ihre damalige Freundin ist heute Ihre Frau und Sie haben 3 Kinder, denen Sie gern ein gesundes Unternehmen vererben möchten.

In Ihrer Freizeit gehen Sie neben dem Golfen einmal wöchentlich zum Treffen des örtlichen Schützenvereins und sind in der freiwilligen Feuerwehr aktiv.

Durch Ihre jahrelange Erfahrung haben Sie eine starke eigene Meinung, wissen jedoch die Expertise Ihrer Fach- und Führungskräfte zu schätzen. Deshalb lassen sie sich gelegentlich durch schlagkräftige und zahlenbasierte Argumente überzeugen.

Geschäftsleitung Genuss AG

Sie sind Martin Ulbrecht, eines von 3 Vorstandsmitgliedern der Genuss AG, die sich bereits seit vielen Jahren im Bierbraugeschäft befindet und bis vor 25 Jahren familiär geführt war.

Seit dem Börsengang vor einigen Jahren sind Sie im Unternehmen angestellt und haben bevor Sie einen Vorstandsposten angeboten bekamen, verschiedene Führungsposten bekleidet. Aus diesem Grund verfügen Sie über viel Branchenerfahrung und ein gutes Netzwerk. Das Arbeiten in der Genuss AG zeichnet sich durch eine hohe Prozesskonformität aus und häufig müssen Unternehmensentscheidungen vor den Aktionären und dem Aufsichtsrat begründet werden. Dennoch haben Sie viel Spaß bei der Arbeit.

Sie selbst wurden wie auch Ihre Eltern und Großeltern im Norden geboren und sind in einem Mehrgenerationenhaus aufgewachsen. Da sie sehr heimatverbunden sind, haben Sie die Region bisher nie für eine längere Zeitdauer verlassen. In Ihrer Freizeit spielen Sie gern Golf und sind in der örtlichen Feuerwehr aktives Mitglied. Hier treffen Sie auch immer wieder auf Mitarbeiter des Unternehmens. Sie schätzen diese und genießen den regelmäßigen Austausch.

Auch mit Ihren anderen Vorstandskollegen, die extra für den Job in den Norden gezogen sind, kommen Sie meist gut aus. Meinungsverschiedenheiten werden sachlich und zielorientiert gelöst.

Bitte beachten Sie, dass Sie im Planspiel zwar primär die Rolle von Martin Ulbrecht einnehmen, allerdings Entscheidungen immer aus Sicht des gesamten Vorstandes treffen.

Marketingleiter – Beide Unternehmen

Sie haben bereits in der Vergangenheit für verschiedene Unternehmen der Bierbranche gearbeitet und verschiedene Positionen innegehabt bevor Sie Marketingchef in Ihrer Organisation geworden sind.

Durch Ihre Branchenerfahrung ist es Ihnen in der Vergangenheit gut gelungen fundierte Entscheidungen zu treffen, die zu positiven Erfolgen für das Unternehmen geführt haben. Hierdurch konnten Sie sich das Vertrauen der Geschäftsführung verdienen. Den Job als Marketingleiter haben Sie allerdings auch durch etwas Glück erhalten, denn Sie haben vor einigen Jahren den Geschäftsführer beim Golfen kennengelernt, der Ihnen einen Job offerierte.

Sie pflegen generell ein enges Verhältnis zu Ihrer Familie und Freunden und stehen für diese ein. Als Sie vor wenigen Jahren darüber informiert wurden, dass ein Produktionsleiter in Ihrem Unternehmen gesucht wurde, erinnerten Sie sich an Ihren gewissenhaften Studienkollegen zurück, der stets durch gute Leistungen auffiel.

Spontan empfahlen Sie ihn der Geschäftsleitung, die von dem Bewerber sofort überzeugt war und den Südländer als neuen Produktionsleiter einstellte. Seitdem hat sich der private Kontakt intensiviert und Sie sind gute Familienfreunde geworden. Auch Ihre Söhne unternehmen viel gemeinsam und sind gute Freunde.

Privat reisen Sie gern. Am liebsten in Länder und Städte, die Sie bisher noch nicht gesehen haben.

Produktionsleiter – Beide Unternehmen

Sie arbeiten bereits seit Ihrem Abschluss als Produktionsleiter in Unternehmen, die in der Bierbranche tätig sind und wurden vor einigen Jahren aufgrund Ihrer guten Arbeit durch ein höheres Gehalt von Ihrem aktuellen Arbeitgeber abgeworben. Als Führungskraft möchten Sie gern über die Geschehnisse in Ihrem Bereich Bescheid wissen und genießen aufgrund Ihrer Gewissenhaftigkeit ein hohes Ansehen bei Ihren Mitarbeitern.

Insgesamt sind Sie mit Ihrem Job und den Kollegen sehr zufrieden und pflegen einen engen, freundschaftlichen Kontakt zu dem Marketingleiter, der Sie vor einigen Jahren bei der Geschäftsführung empfohlen hat als die Organisation einen neuen Produktionsleiter suchte. Daraufhin wurden Sie zum Bewerbungsgespräch eingeladen und konnten sich für den Job qualifizieren. Für dieses zugesprochene Vertrauen ihres ehemaligen Studienkolleges sind Sie ihm noch immer dankbar. Auch die Kinder des Marketingleiters verstehen sich gut mit Ihren, weshalb Sie bereits mehrfach zusammen in den Skiurlaub gefahren sind.

Sie stammen ursprünglich aus dem Süden und sind nur aufgrund der besseren Karrierechancen in den Norden gezogen, wo Sie in einem schönen Haus mit Garten und einem kleinen Teich wohnen. Obwohl sie alle im Norden glücklich sind, zeigt sich seit der Geburt Ihres dritten Kindes, dass Ihnen die familiäre Unterstützung gelegentlich fehlt. Zudem können Sie Ihre Verwandten im Süden seit einigen Jahren nicht mehr so regelmäßig besuchen, weil zwei Ihrer Söhne bereits seit einigen Jahren schulpflichtig sind.

Im Allgemeinen sind Sie ein ehrlicher und strukturierter Mensch, der gern ein Vorbild für seine Mitmenschen und insbesondere für seine Kinder sein möchte.

Spielrunde 2 – Szenarienbeschreibung allgemein:

Eine Marktanalyse hat ergeben, dass der Craft-Beer-Markt sehr lukrativ und aufstrebend ist. Gerade junge genussorientierte Kunden haben die neuen Biere für sich entdeckt. Durch die neue Zielgruppe und ein neues Produkt können ganz andere Preise je Flasche erzielt werden als mit den klassischen Bieren. Gleichzeitig bleiben die Produktionskosten nahezu auf demselben Niveau. Lediglich die Losgrößen verringern sich wodurch eine geringfügige Steigerung der Herstellkosten festzustellen ist. Obwohl Alkohol zunehmend in die Kritik gerät und der Alkoholkonsum generell eher rückläufig ist, wächst der Craftbiermakt gegen den Trend. Die Geschäftsführung beider Unternehmen hat die Chance erkannt und hat beschlossen, in den Markt einzutreten.

Für den neuen Markt haben beide Unternehmen zwei Markteintrittsstrategien ausgearbeitet. Es wurde beschlossen, vorerst nur in Deutschland aktiv zu sein, und erst wenn hier erste Erfolge erzielt wurden international aktiv zu werden. Da der deutsche Markt sehr regional geprägt ist, unterteilt sich dieser in eine nördliche und eine südliche Region. Der klassische Bierkonsument wird als regional gebunden eingestuft und priorisiert tendenziell das lokal gebraute Bier. Beide Märkte unterscheiden sich so stark, dass einzelne Strategien für beide Regionen von der Fachabteilung erarbeitet wurden. Trotzdem besteht die Möglichkeit, den Gesamt-Markt strategisch zu erschließen. Die beiden Unternehmen stehen in direkter Konkurrenz zueinander. Folglich sind die eigenen Erfolgschancen auch abhängig von der Entscheidung des anderen Unternehmens.

Im nächsten Schritt sind der Produktionsleiter und der Marketingchef dazu aufgefordert die Daten der Fachabteilung zu sichten und eine Empfehlung an die Geschäftsleistung abzugeben. Diese wird daraufhin die finale Strategie festlegen und der Gruppe präsentieren.

.

Spielrunde 2 – Szenarienbeschreibung Marketingleiter:

Im Zuge der Produkterweiterung werden Sie beauftragt, der Geschäftsleitung einen Vorschlag zu unterbreiten, mit welcher Strategie das Unternehmen am besten aufgestellt ist.

Ihnen liegen folgende Daten des Facharbeiters vor. Der Markt im Süden erscheint, durch die besseren Produktionsbedingungen, den besseren Absatzchancen und der international besseren Reputation des deutschen (bayrischen) Bieres, besser. Der Nord-Markt hat ein Ertragspotenzial von 600 Geldeinheiten, der Süd-Markt hat ein Ertragspotenzial von 900 GE. Es wird angenommen, dass bei der Strategie, beide Märkte zu bedienen, 1/2 der Erträge verloren gehen, da die regionalen Bedürfnisse nicht ausreichend oder nur mit erheblich höherem Aufwand angegangen werden können. Der Gesamtmarkt hat folglich ein Potenzial von 750 GE. Sollten sich die Unternehmen auf demselben Markt befinden, halbieren sich die Erträge.

Aus den gegebenen Informationen kann folgende Entscheidungsmatrix für den Markt abgeleitet werden. Die Strategien des Unternehmens A sind auf der linken Seite aufgeführt. Die Strategien des Unternehmen B sind oberhalb der Tabelle aufgeführt. Die Tabelle selbst führt das Ertragspotenzial von Beiden Unternehmen auf. Hierbei wird immer zuerst das Unternehmen A aufgeführt. Es folgt ein vertikaler Strich und im Anschluss das Ertragspotenzial von Unternehmen B:

A | B	Gesamt	Nord	Süd
Gesamt	(375 | 375)	(600 | 450)	(525 | 675)
Nord	(450 | 600)	(300 | 300)	(600 |900)
Süd	(675 | 525)	(900 | 600)	(450 | 450)

Es konnte in der Vergangenheit beobachtet werden, dass der Geschäftsführer des innhabergeführten Unternehmens starke Präferenz zum Nord-Markt besitzt. Diese begründet sich darin, dass sein Wohnsitz im Norden liegt und er seine eigenen Produkte im Supermarkt erwerben möchte. Bisherige Entscheidungen sind in der Regel zu Gunsten des Nordens gefallen, auch wenn die Fachabteilung den Süden als geeigneter eingestuft hat. Sie wurden für ihre bisherigen Empfehlungen bereits kritisiert. Darüber hinaus kann beobachtet werden, dass Führungskräfte, die in der Vergangenheit die Gunst des Geschäftsführers besaßen, ihre Karriere beschleunigt haben.

Durch eine akribische Marktanalyse ist dieses Verhalten auch dem Unternehmen mit legaler Herrschaft aufgefallen. Auch hier weist der Vorstandsvorsitzende eine Präferenz für den Nordmarkt auf. Da jedoch zwei weitere Mitglieder im obersten Entscheidungsgremium sitzen, kann keine allgemeine Tendenz der Entscheidungen abgeleitet werden.

Die folgende Situation soll durch einen Nutzwert in Geldeinheiten übergeführt und in derselben Entscheidungsmatrix wie zuvor abgebildet werden. Für Unternehmen B, welches ein legales Herrschaftssystem mit drei Vorstandsmitgliedern besitzt, ändert sich an den Verhältnismäßigkeiten nichts. Für Unternehmen A hingegen wechselt die Präferenz zum Nordmarkt. Dies wird nun durch 900 GE für den Nord-Markt und 600 GE für den Süd-Markt ausgedrückt.

Die Entscheidungsmatrix für den Markt, unter Berücksichtigung der Präferenzen des Geschäftsleiters, ist nun asymmetrisch und sieht wie folgt aus:

A | B	Gesamt	Nord	Süd
Gesamt	(375 | 375)	(525 | 450)	(600 | 675)
Nord	(675 | 600)	(450 | 300)	(900 |900)
Süd	(450 | 525)	(600 | 600)	(300 | 450)

Nun stellt sich die Frage, ob die modifizierte Matrix präsentiert werden soll. Die Differenz lässt sich mit potenziellen Entwicklungschancen des Nord-Marktes begründen, die die Konkurrenz noch nicht erkannt hat. Die Entwicklungschancen lassen sich jedoch weder belegen noch widerlegen. Alternativ könnte die Ausgangsmatrix präsentiert werden, mit der Gewissheit, dass der Geschäftsführer diese Entscheidung nicht gutheißen wird.

Bitte treffen Sie eine Entscheidung. Wie gehen Sie vor?

a) Sie empfehlen Ihrem Chef den Nord-Markt.

b) Sie empfehlen Ihrem Chef den Süd-Markt.

c) Sie empfehlen Ihrem Chef den Gesamt-Markt.

Abhängig von ihrer Entscheidung wird eine der beiden Entscheidungsmatrizen dem Geschäftsführer und dem Vorstandsvorsitzenden übergeben und eine Empfehlung ausgesprochen.

Spielrunde 2 – Szenarienbeschreibung Produktionsleiter:

Im Zuge der Produkterweiterung werden Sie beauftragt, der Geschäftsleitung einen Vorschlag zu unterbreiten, mit welcher Strategie das Unternehmen am besten aufgestellt ist.

Ihnen liegen folgende Daten des Facharbeiters vor. Der Nord-Markt hat ein Ertragspotenzial von 600 Geldeinheiten, der Süd-Markt hat ein Ertragspotenzial von 900 GE. Es wird angenommen, dass bei der Strategie, beide Märkte zu bedienen, 1/2 der Erträge verloren gehen, da die regionalen Bedürfnisse nicht ausreichend oder nur mit erheblich höherem Aufwand angegangen werden können. Der Gesamtmarkt hat folglich ein Potenzial von 750 GE. Sollten sich die Unternehmen auf demselben Markt befinden, halbieren sich die Erträge.

Aus den gegebenen Informationen kann folgende Entscheidungsmatrix für den Markt abgeleitet werden:

A | B	Gesamt	Nord	Süd
Gesamt	(375 | 375)	(600 | 450)	(525 | 675)
Nord	(450 | 600)	(300 | 300)	(600 |900)
Süd	(675 | 525)	(900 | 600)	(450 | 450)

Es konnte in der Vergangenheit beobachtet werden, dass der Geschäftsführer des innhabergeführten Unternehmens starke Präferenz zum Nord-Markt besitzt. Bisherige Entscheidungen sind in der Regel zu Gunsten des Nordens gefallen, auch wenn die Fachabteilung den Süden als geeigneter eingestuft hat. Sie wurden für ihre bisherigen Empfehlungen bereits kritisiert. Darüber hinaus kann beobachtet werden, dass Führungskräfte, die in der Vergangenheit die Gunst des Geschäftsführers besaßen, ihre Karriere beschleunigt haben. Durch eine akribische Marktanalyse ist dieses Verhalten auch dem Unternehmen mit legaler Herrschaft aufgefallen. Auch hier weist der Vorstandsvorsitzende eine Präferenz für den Nordmarkt auf. Da jedoch zwei weitere Mitglieder im obersten Entscheidungsgremium sitzen, kann keine allgemeine Tendenz der Entscheidungen abgeleitet werden.

Die folgende Situation soll durch einen Nutzwert in Geldeinheiten übergeführt und in derselben Entscheidungsmatrix wie zuvor abgebildet werden. Für Unternehmen B, welches ein legales Herrschaftssystem mit drei Vorstandsmitgliedern besitzt, ändert sich an den Verhältnismäßigkeiten nichts. Für Unternehmen A hingegen wechselt die Präferenz zum Nordmarkt. Dies wird nun durch 900 GE für den Nord-Markt und 600 GE für den Süd-Markt ausgedrückt.

Die Entscheidungsmatrix für den Markt, unter Berücksichtigung der Präferenzen des Geschäftsleiters, ist nun asymmetrisch und sieht wie folgt aus:

A | B	Gesamt	Nord	Süd
Gesamt	(375 | 375)	(525 | 450)	(600 | 675)
Nord	(675 | 600)	(450 | 300)	(900 |900)
Süd	(450 | 525)	(600 | 600)	(300 | 450)

Für Sie stellt sich die Frage, ob die modifizierte Matrix präsentiert werden soll. Die Differenz lässt sich mit potenziell besseren Lieferanten des Nord-Marktes begründen, die der Konkurrenz noch nicht erkannt hat. Die Entwicklungschancen lassen sich jedoch weder belegen noch widerlegen. Alternativ könnte die Ausgangsmatrix präsentiert werden, mit der Gewissheit, dass der Geschäftsführer diese Entscheidung nicht gutheißen wird.

Bitte treffen Sie eine Entscheidung. Wie gehen Sie vor?

a) Sie empfehlen Ihrem Chef den Nord-Markt.

b) Sie empfehlen Ihrem Chef den Süd-Markt.

c) Sie empfehlen Ihrem Chef den Gesamt-Markt.

Abhängig von der Entscheidung des Produktionsleiters wird eine der beiden Entscheidungsmatrizen der Geschäftsführung übergeben und eine Empfehlung ausgesprochen.

Spielrunde 2 – Szenarienbeschreibung Geschäftsleitung:

Sie sind als Geschäftsleiter auf die Empfehlungen des mittleren Managements angewiesen und müssen vorerst deren Empfehlungen abwarten.

Sobald Sie die Information erhalten haben, sollen Sie gegebenen Informationen sichten und evaluieren welcher Markt sich nach Ihrer Einschätzung als attraktiver darstellt.

Wenn Sie eine Entscheidung getroffen haben, bereiten Sie sich darauf vor diese vor der Gruppe kurz darzulegen und zu begründen. Gehen Sie auch darauf ein, welche Entscheidung Sie von dem anderen Unternehmen erwarten.

Bitte entscheiden Sie, wie Sie vorgehen.

- Sie gehen den Nord-Markt strategisch an.
- Sie gehen den Süd-Markt strategisch an.
- Sie gehen den Gesamt-Markt strategisch an.

– Da den Studierenden für die Auflösung dieses Szenarios die Grundlagen der Spieltheorie erläutert werden müssen, folgt eine umfangreiche Erläuterung möglicher Lösungen der Situation. Da der Erfolg der Entscheidung der Studierenden maßgeblich davon abhängt, welche Entscheidung das jeweils andere Unternehmen getroffen hat, gibt es keine normalen Ergebniskarten für dieses Szenario. Die Inhalte hieraus sind in die folgenden Erläuterungen zur Spieltheorie integriert.

Spielrunde 2 – Ergebnis:

Nachdem beide Geschäftsleitungsgruppen ihre Entscheidung präsentiert haben, kann das Ergebnis entsprechend der Entscheidungsmatrizen beurteilt werden.

- Hierbei kann zu Beginn das Ergebnis mit der Optimalen Lösung abgeglichen werden. Wird die Ausgangsmatrix verwendet, sollten sich die beiden Unternehmen entweder für den Nord-Markt oder für den Süd-Markt entschieden haben. Bei einer unterschiedlichen Entscheidung erzielen beide Unternehmen ein optimales Ergebnis, jedoch wird bei gleicher Wahl das Ergebnis halbiert. Diese Entscheidung kann dennoch als optimal angesehen werden, denn das Absorbieren von Unsicherheiten zählt zu den Kernaufgaben einer Führungskraft. Die absorbierte Unsicherheit kann dazu führen, dass sich Entscheidungen im Nachhinein als suboptimal oder falsch erweisen.
- Wird die modifizierte Matrix verwendet, sollte sich Unternehmen A für den Nord-Mart und Unternehmen B für den Süd-Markt entscheiden.

Es sollte darauf aufmerksam gemacht werden, dass die modifizierte Matrix zwar die Entscheidungsprämissen des Marketingchefs und Produktionsleiters abbilden, die grundsätzlichen Marktverhältnisse jedoch nicht abbilden. Sollte die modifizierte Matrix als Grundlage der Entscheidung fungiert haben, hat Unternehmen A mit Umsetzten kalkuliert, die der Markt so aktuell nicht abbildet.

Im Anschluss kann auf die Spieltheorie eingegangen werden. Hierbei sollte geschaut werden, ob sich das Ergebnis mit denen der Spieltheorie deckt oder die Spieltheorie für die Unternehmen einen Mehrwert generiert hätte. Die einzelnen Ergebniskombinationen sind den Tabellen zu entnehmen und werden nicht gesondert aufgeführt und erläutert.

Zu Beginn wird die Entscheidungsmatrix auf dominante Strategien überprüft. Es kann festgestellt werden, dass für keinen der Spieler eine dominante Strategie existiert. Dies wäre der Fall, wenn einer der Spieler unabhängig von der Wahl des Gegenspielers immer dieselbe Strategie wählt. Zur Veranschaulichung wird folgende Entscheidungsmatrix betrachtet. In dem Fall, dass bei einer Fokussierung auf den Gesamt-Markt keine Verluste oder zusätzliche Kosten entstehen, gestaltet sich die Matrix wie umseitig folgt:

A | B	Gesamt	Nord	Süd
Gesamt	(750 | 750)	(1200 | 300)	(1050 | 450)
Nord	(300 | 1200)	(300 | 300)	(600 |900)
Süd	(600 | 900)	(900 | 600)	(450 | 450)

Unabhängig von der Wahl des zweiten Unternehmens wird der Gewinn oder Umsatz bei der Gesamtmarktstrategie maximiert. In diesem Fall wäre davon auszugehen, dass beide Unternehmen versuchen, auf den Gesamtmarkt vorzudringen.

Im zweiten Schritt wird die Entscheidungsmatrix nach Nash-Gleichgewichten untersucht. Hierzu wird geprüft welche Strategie die bestmögliche Antwort auf jede Strategie des zweiten Unternehmens ist. Die optimale Strategie wird in der Matrix grün markiert.

Wird die Tabelle des beschriebenen Szenarios betrachtet, bilden sich zwei Nash-Gleichgewichte. Diese lassen darauf schließen, dass keiner der beiden Unternehmen den Nordmarkt fokussieren wird. Da jedoch eine symmetrische Verteilung vorliegt, kann nicht eindeutig gesagt werden, ob es für Unternehmen A oder B vorteilhaft wäre, auf den Süd-Markt oder Gesamt-Markt vorzudringen. In diesem Fall wäre eine politische Entscheidung notwendig, da die fachliche Analyse kein eindeutiges Ergebnis liefert.

Alternativ könnte versucht werden, dass entsprechend andere Unternehmen dahingehend zu beeinflussen, die Strategie vor der Entscheidung bekannt zu geben und zu kommunizieren. Daraufhin müsste die Matrix mit den neuen Erkenntnissen überarbeitet werden und es würde ein neues „Spiel“ entstehen, welches wiederum andere Entscheidungen hervorbringt.

A | B	Gesamt	Nord	Süd
Gesamt	(375 | 375)	(600 | 450)	(525 | 675)
Nord	(450 | 600)	(300 | 300)	(600 |900)
Süd	(675 | 525)	(900 | 600)	(450 | 450)

Wird die Entscheidungsmatrix betrachtet, die die Präferenzen des Geschäftsführers des traditionell geführten Unternehmens berücksichtigt, kann festgestellt werden, dass sich die Verhältnismäßigkeiten verschieben. Es bilden sich nach wie vor zwei Nash-Gleichgewichte, jedoch mit anderen Nutzwerten. Aus Dieser Matrix ist abzuleiten, dass Unternehmen A den Nord-Markt fokussieren wird und Unternehmen B den Süd-Markt.

A | B	Gesamt	Nord	Süd
Gesamt	(375 | 375)	(525 | 450)	(600 | 675)
Nord	(675 | 600)	(450 | 300)	(900 |900)
Süd	(450 | 525)	(600 | 600)	(300 | 450)

Die Erkenntnisse der Entscheidungstheorie sollten nacheinander besprochen werden und der Bezug zum Szenario sollte hergestellt werden.

- Die formale Macht ist häufig größer als die tatsächliche Macht.
- Macht entsteht aus den kausalen Zusammenhängen zwischen den Handlungen eines Individuums und der daraus resultierenden Situation eines anderen.

Letztendlich wird die Entscheidung über die zukünftige Strategie für den neuen Markt von der Geschäftsleitung getroffen. Diese entscheidet auf Basis der präsentierten Daten. Hierbei ist die Geschäftsleitung jedoch maßgeblich von der Vorauswahl des mittleren Managements beeinflusst. Folglich ist zu beobachten, dass die Entscheidung vielleicht schon viel früher gefallen ist, obwohl die Geschäftsleitung formal die Macht besitzt, diese Entscheidung zu treffen. Die daraufhin kommunizierten Informationen lassen nur noch eine Entscheidung zu oder beeinflussen diese erheblich. Folglich besteht nach der allgemeinen Definition von Macht auch eine Machtbeziehung entgegengesetzt zu jener, welche aus den formalen Strukturen resultiert.

- Hierarchie erhält die Handlungsfähigkeit der Organisation.

Die beschriebene Basissituation lässt auch mit Hilfe der Spieltheorie keinen optimalen Entschluss auf Basis einer rein rationalen Betrachtung zu. Nichts desto trotz wurde bereits beschlossen, dass auf den neuen Markt vorgedrungen werden soll. Folglich muss eine politische Entscheidung getroffen werden, damit die Unternehmung weiterhin handlungsfähig bleibt.

Eine der wesentlichen Funktionen sowohl von der Hierarchie als auch von der Entscheidung ist es, dass Unsicherheit absorbiert und die Komplexität der Situation reduziert wird. Durch diese Funktionen wird es der Unternehmung ermöglicht, auch in Situationen, die fachlich keine eindeutige Lösung ermöglichen, eine eindeutige Entscheidung zu treffen und den Fortbestand der Unternehmung zu sichern.

- Die Fokussierung der Aufmerksamkeit von Entscheidungsträgern beeinflusst die Arbeit der untergeordneten Personen.

Im Szenario kann beobachtet werden, dass die Präferenzen des Geschäftsführers die Handlungen der Mitarbeiter beeinflusst. Die Meinung und persönlichen Vorlieben fließen indirekt in jede Betrachtung mit ein.

- Die Person und die Rolle von Entscheidungsträgern sollte durch formelle Strukturen entkoppelt werden.
- Die Rolle bleibt unabhängig von der Person in der Unternehmung bestehen. An jede Rolle sind Erwartungen gekoppelt.

Diese Erkenntnis resultiert aus dem zuvor beschriebenen Punkt. Ein Unternehmen sollte formale Strukturen etablieren und eine Kultur entwickeln, die eine Entkopplung von den persönlichen Befangenheiten der Akteure und der Rolle, die sie im Unternehmen wahrnehmen, unterstützt. In Bezug auf die beiden betrachteten Unternehmen bedeutet dies, dass zum einen durch ein Führungstrio in der legalen Herrschaft persönliche Interessen nicht bestehen können. Zum anderen sollte eine Kultur gepflegt werden, die persönliche Befangenheiten, ausschließt. Für das inhabergeführte Unternehmen ist die Unternehmenskultur von größerer Bedeutung, um die persönlichen Interessen und die Geschäftsentscheidungen zu entkoppeln. Da der Inhaber formal die Macht besitzt, persönliche Interessen nahezu ungefiltert in Entscheidungen mit einfließen zu lassen, ist eine Kultur, die genau dies unterbindet, von besonderem Interesse.

- Die Organisation steht in einer Wechselbeziehung mit der Umwelt. Diese können nie separat voneinander betrachtet werden.
- Die Organisation muss wandlungsfähig sein, um langfristig zu überleben.
- Eine Organisation muss sich selbst im Kontext der Umwelt wahrnehmen und beobachten können, um anpassungsfähig zu sein. Die Organisation kann sich nicht selbst beobachten und ist deshalb auf die Beobachtungen der Mitglieder angewiesen.

Eine weitere Erkenntnis, die in diesem Zusammenhang genannt werden kann, ist, dass jede Organisation permanent in einer Wechselbeziehung zu Ihrer Umwelt steht. Folglich besteht auch eine gewisse Abhängigkeit von der Entwicklung der Umwelt. Des Weiteren kann beobachtet werden, dass Unternehmen die sich als besonders wandlungsfähig erweisen, langfristig erfolgreicher sind. Hierfür ist die Organisation auf

Eine weitere Erkenntnis, die in diesem Zusammenhang genannt werden kann, ist, dass jede Organisation permanent in einer Wechselbeziehung zu Ihrer Umwelt steht. Folglich besteht auch eine gewisse Abhängigkeit von der Entwicklung der Umwelt. Des Weiteren kann beobachtet werden, dass Unternehmen die sich als besonders wandlungsfähig erweisen, langfristig erfolgreicher sind. Hierfür ist die Organisation auf Beobachtungen und Impulse der Mitglieder angewiesen, da sie sich nicht selbst beobachten kann.

Spielrunde 2 – Erkenntnisse:

Im ersten Abschnitt wurden Erkenntnisse der Spieltheorie aufgeführt. Es konnte festgestellt werden, dass die Spieltheorie dabei unterstutzt komplexe Situation möglichst rational zu entscheiden. Hierbei sind Einschränkungen zu machen. Zum einen bildet die Spieltheorie lediglich ein Modell der Realität ab, wodurch viele Dinge vereinfacht abgebildet werden und somit Aspekte der Realität vernachlässigt werden. Zum anderen ergibt eine Analyse nach den Prinzipen der Spieltheorie nicht immer eine eindeutige Lösung. Nichts desto trotz können durch die Spieltheorie neue Erkenntnisse über die bevorstehende Entscheidung erlangt werden und unterstützen die Führungskraft bei der Entscheidungsfindung.

Im zweiten Abschnitt werden weitere Erkenntnisse der Entscheidungstheorie aufgeführt.

- Die formale Macht ist häufig größer als die tatsächliche Macht.
- Macht entsteht aus den kausalen Zusammenhängen zwischen den Handlungen eines Individuums und der daraus resultierenden Situation eines anderen.
- Hierarchie erhält die Handlungsfähigkeit der Organisation.
- Die Fokussierung der Aufmerksamkeit von Entscheidungsträgern beeinflusst die Arbeit der untergeordneten Personen.
- Die Person und die Rolle von Entscheidungsträgern sollte durch formelle Strukturen entkoppelt werden.
- Die Rolle bleibt unabhängig von der Person in der Unternehmung bestehen. An jede Rolle sind Erwartungen gekoppelt.
- Die Organisation steht in einer Wechselbeziehung mit der Umwelt. Diese können nie separat voneinander betrachtet werden.
- Die Organisation muss wandlungsfähig sein, um langfristig zu überleben.
- Eine Organisation muss sich selbst im Kontext der Umwelt wahrnehmen und beobachten können, um anpassungsfähig zu sein. Die Organisation kann sich nicht selbst beobachten und ist deshalb auf die Beobachtungen der Mitglieder angewiesen.

Spielrunde 3 – Szenarienbeschreibung allgemein:

Seit Bildung der neuen konservativ/ sozialen Regierung hat sich diese immer wieder in Wirtschaftsangelegenheiten eingemischt, um Traditionen zu wahren und eine stärkere Umverteilung vorzunehmen. In den letzten Monaten wurden bereits Gesetze für Wirtschaftszweige, wie z.B. die Bäckereibranche, erlassen. Diese sollen nun sukzessive auf verwandte Sektoren ausgeweitet werden.

Kürzlich wurde in diesem Zuge ein Gesetz verabschiedet, das einen gleichzeitigen Absatz von Biervariationen Produkten im Norden und im Süden verbietet. Hierdurch soll die traditionsreiche Herstellung gewahrt und kleinere Betriebe geschützt werden. Da die Unternehmen im Markt, die eine Gesamtmarktstrategie verfolgt haben, insgesamt mehr Produkte im Norden abgesetzt haben, entscheiden sich diese Unternehmen den Süd Markt zu verlassen und ihr Geschäft auf die Entwicklung des Nord Marktes zu konzentrieren. Die Umsätze verhalten sich wie in der Tabelle 1 des vorangegangenen Szenarios angegeben. Berechnen Sie alle relevanten Größen in Abhängigkeit von Gesamtumsatz.

Doch dies ist nicht die einige Neuigkeit für Ihr Unternehmen, denn Sie erhalten die Information, dass weitereichende Änderungen von der Regierung angestrebt und unterstützt werden.

Die Schere zwischen arm und reich ist in den letzten Jahren vermehrt in den Fokus der Regierung gelangt, weshalb verstärkt soziale Projekte in strukturschwachen Regionen gefördert wurden.

Kürzlich wurde beschlossen, die Subventionen ebenfalls auf verschiedene Wirtschaftsbereiche auszuweiten und spezielle Regionen nachhaltig und langfristig zu unterstützen. Da vor wenigen Wochen ein großer ausländischer Investor einen wichtigen Produktionsstandort für Brillengläser mit rund 2500 Mitarbeitern in der Nähe von Stuttgart geschlossen hat, soll im ersten Abschnitt des Förderungspaketes vor allem die lokale Herstellung von Produkten im Süden des Landes angepriesen und subventioniert werden.

In diesem Zuge dieser Entscheidung bekommen Sie ebenfalls ein Angebot Ihren Unternehmensstandort in den Süden zu verlegen.

Spielrunde 3 – Szenarienbeschreibung Marketingleiter:

Nach umfangreicher Recherche durch Ihre Fachkräfte liegt Ihnen ein Bericht zu einer potenziellen Verlagerung des Unternehmensstandortes in den Süden vor. Der aktuelle Gewinn des Unternehmens beträgt 8% des Umsatzes. Die Entscheidung der möglichen Verlagerung wird von verschiedenen Voraussetzungen wie dem Absatzmarkt beeinflusst. Zur vereinfachten Betrachtung ist es zulässig alle Berechnungen in Abhängigkeit vom Umsatz durchzuführen und eine prozentuale Veränderung vom Norden zum Süden darzustellen. Dies entspricht dann der Ausarbeitung des Produktionsleiters.

1. Durch das von der Regierung bereitgestellte Dokument ergeben sich folgende Vorteile bei einer Verlagerung in den Süden:

- Ihnen wird das Grundstück umsonst zur Verfügung gestellt. Des Weiteren unterstützt der Staat Sie geldlich bei der Produktionsverlagerung aller Güter, was die Kosten für den Umzug auf eine vernachlässigbar kleine Summe reduziert. Im Gegenzug müssen Sie sich vertraglich daran binden die Produktion mit rund 500 Mitarbeitern mindestens 15 Jahre in Stuttgart zu belassen.
- Sie erhalten jährliche Steuervergünstigungen in Höhe von 5% des Umsatzes auf zunächst unbestimmte Zeit.
- Ebenfalls werden Ihnen die Energiekosten in den ersten 4 Jahren um 40% im Vergleich zu den heutigen Kosten im Norden erlassen. Ihr Unternehmen berechnet die Energiekosten ebenfalls umsatzbezogen. Diese betragen aktuell ohne Subventionen 10% des Umsatzes. Eine Flasche Craft-Beer kann für 1,5GE am Markt abgesetzt werden.

2. Über Ihr externes Transportunternehmen haben Ihre Fachkräfte weiterhin die folgenden Informationen über Transportkosten pro Stück ermitteln können:

Produktion\ Absatzmarkt	**Nord**	**Süd**
Nord	4% des Umsatzes	7% des Umsatzes
Süd	7% des Umsatzes	5% des Umsatzes

3. Über eine Onlinerecherche auf Statista haben Sie die Information erhalten, dass die Mitarbeiter im Süden nicht so gut bezahlt werden und im Jahr nur rund 85% des Jahresgehaltes der Mitarbeiter im Norden verdienen. Dies kann durch die schlechte Arbeitsmarktlage im Süden begründet werden. Einige Ihrer Mitarbeiter haben bereits verkündet, dass Sie bei einer Verlagerung des Standortes nicht bereit wären ihren Wohnort zu verlassen. Glücklicherweise haben ihre Wissensträger bekundet, dass sie bereit wären umzuziehen. Sie können davon ausgehen, dass diese Fachkräfte im Gegenzug eine Gehaltserhöhung verlangen. Für den Bereich Marketing wird die Forderung nach mehr Gehalt annähernd den generellen Einsparungen für Personal entsprechen.

Informationen aus anderen Unternehmensbereichen haben Sie zwar angefordert, diese liegen allerdings aufgrund der Kurzfristigkeit noch nicht vor.

4. Sie haben kürzlich im Handelsblatt einen Artikel über die Folgen von Produktionsverlagerungen gelesen, in dem es um Mitarbeitermotivation und Produktivität ging. Es wurde berichtet, dass eine Produktionsverlagerung einen negativen Einfluss auf die Motivation hat. Darüber hinaus kann damit gerechnet werden, dass die Produktivität eines Werkes mit gleicher Arbeitnehmerstärke für 2 Jahre um bis zu 11% sinken kann, weil Knowhow erst aufgebaut werden muss. Im Artikel wurde ebenfalls erwähnt, dass dies stark branchenabhängig ist. Weitere, belastbare Zahlen liegen Ihnen nicht vor.

5. Sie haben weiterhin die Information erhalten, dass sich bereits viele Unternehmen für das Subventionspaket interessieren. Leider werden die Unternehmen, die sich zuerst entscheiden bevorzugt behandelt und erhalten die vollen 5% der Steuervergünstigungen. Organisationen, die das Angebot erst später annehmen bekommen weniger staatliche Zuschläge.

Als Marketingleiter ist es Ihre Aufgabe eine einschlägige Entscheidungsvorbereitung inklusive einer Empfehlung für die Geschäftsführung aus Marktsicht auszuarbeiten.

Empfehlen Sie:

a) Den Standort in den Süden zu verlegen?

b) b. Den Unternehmenssitz im Norden zu belassen? Oder

c) c. Abzuwarten?

Spielrunde 3 – Szenarienbeschreibung Produktionsleiter:

Sie haben von der Geschäftsleitung die Aufgabe erhalten sich die mögliche Veränderung der Kosten für die Produktionsabteilungen anzusehen. Nach umfangreicher Recherche haben Sie folgende Informationen zu einer potenziellen Verlagerung der Produktion in den Süden zusammengetragen. Zur vereinfachten Betrachtung ist es zulässig alle Berechnungen in Abhängigkeit vom Umsatz durchzuführen und eine prozentuale Veränderung vom Norden zum Süden darzustellen. Dies entspricht dann der Ausarbeitung des Marketingleiters.

1. Aufgrund des identischen elektronischen Netzes im Süden, lassen sich die existenten Produktionsmaschinen alle ohne gravierende Modifikationen und Umbauten in den Süden bringen. Aufgrund der guten Produkt- und Servicequalität der Firma Braumaschinen GmbH, haben Sie alle Produktionslinien bei der im Süden ansässigen Firma gekauft. Die Produktionsanlagen werden durch das Personal des Lieferanten regelmäßig geeicht. Hierzu reisen 2 Techniker in den Norden und bleiben mehrere Tage im Werk. Da die Firma ebenfalls in Stuttgart ansässig ist, könnten die Instandhaltungs- und Wartungskosten durch eine Verlagerung nach Stuttgart von 5% auf 3% des Gesamtumsatzes gesenkt werden.
2. Die Geschäftsführung hat sich bereits einen möglichen Produktionsstandort zur Betrachtung ausgesucht. Hierbei handelt es sich um eine existente, leerstehende Fabrikhalle eines Softgetränkeherstellers. Nach gründlicher Prüfung des Layouts kommen Sie zu dem Schluss, dass aufgrund der existenten Peripherie einige Versorgungsleitungen verändert werden müssen. Obwohl der einmalige Umbauaufwand verschwindend gering ist, müssen hierdurch mehr Hilfs- und Betriebsstoffe eingesetzt werden. Die aktuellen Kosten der Hilfs- und Betriebsstoffe im Norden betragen 10% des Umsatzes. Diese würden im Süden um schätzungsweise 10% auf insgesamt 11% ansteigen.
3. Das veränderte Layout im Süden führt auch dazu, dass das Lager für die Komponenten des Biers nicht mehr direkt neben den Produktionshallen wäre. Dieses würde zu längeren Transportwegen auf dem Gelände führen. Durch eine externe Beratungsfirma haben Sie die Strecken sowie die Versorgungsintervalle überprüfen lassen. Die Firma hat Ihnen ein attraktives Angebot verschiedener Lieferanten zusammengestellt, um die logistische Versorgung sicherzustellen. In diesem wurden auch bereits vorhandene Anlagen und Maschinen berücksichtigt. Allerdings ist es notwendig die Produktionslogistik, um beispielsweise einen Gabelstapler zu erweitern. Alle benötigten Komponenten führen dazu, dass sich die Kosten für die Produktionslogistik von 7% des Umsatzes im Norden auf 9% im Süden erhöhen würden.

4. Aufgrund Ihrer jahrelangen Erfahrung in der Branche bei einem anderen Bierhersteller waren Sie bereits von einer Produktionsverlagerung vom Süden in den Norden betroffen. Es hat sich gezeigt, dass ein Großteil der Belegschaft in den Produktionsabteilungen sehr heimatverwurzelt ist und deshalb bei einer Standortverlagerung nicht mit in den Süden gehen würde. Schätzungsweise wären ähnlich wie bei Ihrem vorherigen Arbeitgeber 80% der Arbeitnehmer nicht bereit einen Standortwechsel zu unterstützen. Sie haben die Informationen erhalten, dass der Lohn im Süden generell nur rund 85% des Gehaltes im Norden entspricht. Allerdings ist davon auszugehen, dass sie mindestens für 2 Jahre aufgrund der sinkenden Produktivität (fehlendes Knowhow) mehr Personal einstellen müssen und verstärkt Schulungen stattfinden sollten. Zudem wissen Sie, dass Sie wegen der Schichtarbeitszeiten mindestens 9 Wissensträger mit nach Stuttgart nehmen oder diese von Wettbewerbern abwerben müssten. Hierdurch entstehen wahrscheinlich höhere Personalkosten, die allein für die Produktionsabteilungen im Süden 1% mehr bezogen auf den Umsatz betragen.
5. Sie selbst kommen aus der Nähe von Esslingen, wo auch Ihre Mutter und ein Großteil Ihrer Familie lebt. Sie sind immer noch gern in der Heimat und möchten später wieder im Raum Stuttgart leben. Ihr Ehepartner hat ebenfalls von den Bestrebungen gehört und ist begeistert davon in den Süden zu ziehen, weil sich dann ebenfalls Familienangehörige um die Kinder kümmern könnten, wenn diese krank sind. Dies würde auch Ihre Beziehung entlasten.
6. Zudem befindet sich in Stuttgart eine renommierte Hochschule, die einen großen Fachbereich Produktionstechnik hat. In der Vergangenheit hat die Universität immer wieder Partnerprojekte mit den Betrieben aus der Region gemacht. Bei verschiedenen Betrieben konnten die Produktionskosten durch neue Verfahren und Prozessanalysen drastisch gesenkt werden (um bis zu 3% des Umsatzes). Sie haben bereits bei der Hochschule Interesse an einer Zusammenarbeit bekundet und eine Rückmeldung erhalten, dass die Hochschule gern mit Ihnen zusammenarbeiten würde. Voraussetzung hierfür ist allerdings ein Produktionsstandort im Süden, weil ansonsten staatliche Förderungen entfallen würden.

Als Produktionsleiter ist es Ihre Aufgabe eine einschlägige Entscheidungsvorbereitung inklusive einer Empfehlung für die Geschäftsführung aus Produktionssicht auszuarbeiten.

Was raten Sie der Geschäftsführung?

a) Den Produktionsstandort in den Süden zu verlegen? Oder

b) Die Produktion im Norden zu belassen?

Spielrunde 3 – Szenarienbeschreibung Geschäftsleitung:

Sie haben Ihren Fachbereichen die Aufgabe gegeben sich das Angebot aus verschiedenen Blickwinkeln anzusehen und sind gespannt auf die Empfehlungen der verschiedenen Fachbereiche.

Aufgrund Ihrer Herkunft aus dem Norden sind Sie der Region sehr verbunden und kennen viele Mitarbeiter jahrelang. Im Allgemeinen ist Ihnen allerdings bewusst, dass eine nachhaltige Entscheidung für den künftigen Fortbestand der Organisation getroffen werden muss.

Von einem befreundeten Politiker haben Sie die Information erhalten, dass eine Verlagerungsentscheidung schnell getroffen werden muss, da lediglich die ersten 6 Unternehmen, die sich für eine Standortverlagerung in den Süden entscheiden die staatlichen Subventionen im vollen Umfang erhalten. Bereits 4 Unternehmen hätten sich schon dafür ausgesprochen. Um welche Unternehmen es sich handelt ist allerdings unbekannt.

Durch Ihr Netzwerk in der Branche und Ihre Erfahrung haben Sie bereits positive und negative Folgen von Produktionsstättenverschiebungen mitbekommen. Neben den Kostenersparnissen hat sich häufig gezeigt, dass nicht viele Mitarbeiter bereit sind den Heimatort zu verlassen. Häufig verlassen mindestens 80% der Mitarbeiter das Unternehmen in Folge einer Verlagerungsentscheidung. Darüber hinaus gestaltet sich die Suche nach qualifiziertem Personal häufig als kompliziert. Für einige Unternehmen hatte eine Standortverlagerung insbesondere aufgrund von unzureichend betrachteten weichen Faktoren negative Folgen.

Bereiten Sie sich auf die Führungskräfteveranstaltung zum Thema „Standortverlagerung“ am morgigen Tag mit entsprechenden Fragen vor.

Wie entscheiden Sie sich nach der einschlägigen Präsentation der Ergebnisse durch die Führungskräfte des Unternehmens?

a) Den Standort in den Süden zu verlegen?

b) Das Unternehmen im Norden zu belassen? Oder

c) Abzuwarten?

Begründen Sie die Entscheidung differenziert.

Spielrunde 3 – Ergebnisse:

Ein Unternehmen entscheidet sich abzuwarten:

Die Entscheidung abzuwarten war aufgrund der Faktenlage, dass sich bereits 4 Unternehmen für eine Verlagerung entschieden haben nicht zielführend. Nun haben sich bereits 6 Unternehmen gefunden, die einer Verlagerung zugestimmt haben. Die Eröffnung eines Standortes im Süden ist deshalb aus aktueller Sicht nicht mehr wirtschaftlich attraktiv. Ihr Standort wird somit im Norden bleiben. Eine Entscheidung zu treffen ist nicht mehr notwendig.

Mindestens eine Organisation entscheidet sich die Produktion in den Süden zu verlagern:

Die positiven wirtschaftlichen Folgen der Standortverlagerung in den Süden zeigen sich rasch nach der Entscheidung, weil die staatlichen Förderungen unmittelbar ausgeschüttet werden. Sowohl die Steuererleichterungen als auch die reduzierten Energiekosten wirken sich positiv auf den Gewinn aus. Das /Die Unternehmen, das/die sich für eine Produktionsverlagerung entschieden hat/haben kann /können deshalb Geld in die Diversifikation des Produktportfolios investieren. Es wurde durch die Geschäftsleitung entschieden, dass das zur Verfügung stehende Geld in die ökologische Herstellung von Bier fließen soll. Überdies wird ein nachhaltiges Dunkelbier in den Markt gebracht.

Da es eine generelle Bestrebung von Endkonsumenten gibt ökologische Produkte zu unterstützen, führt die Investition in die Entwicklung nachhaltiger Biersorten dazu, dass der Gesamtabsatz des/der Unternehmen/s steigt. Hiermit geht ein höherer Umsatz einher und das/die Unternehmen zieht/ ziehen an Konkurrenten vorbei. Das/ Beide Unternehmen übernimmt/übernehmen folglich die Marktführerschaft.

Die Kehrseite dieses Erfolges ist, dass sich rund 90% der Fachkräfte dazu entscheiden im Norden zu bleiben und das Unternehmen zu verlassen. Die langfristigen Folgen sind für das/ die Unternehmen noch nicht sichtbar. Spürbar ist allerdings, dass die Produktivität um rund 4% gesunken ist. Dies wird durch mehr Arbeitskräfte kompensiert. 3 Monate nach der Verlagerung suchen Sie noch immer Mitarbeiter mit Branchenerfahrung.

Mindestens ein Unternehmen entscheidet sich abzuwarten oder den Standort im Norden zu belassen:

Aufgrund der Entscheidung den Standort nicht in den Süden zu verlagern ändert sich zunächst für das/die Unternehmen nichts an der eigenen Kostenstruktur. Der Gewinn und Umsatz bleiben zunächst konstant. Da allerdings zwei Konkurrenzhersteller einer Verlagerung zugestimmt haben, können diese schnell höhere Gewinne verzeichnen. Da das zur Verfügung stehende Geld sinnvoll in die Diversifikation von Produkten investiert wurde, können diese Organisationen im folgenden Jahr den Absatzmarkt vergrößern. Hierdurch verliert/verlieren Ihr/e Unternehmen die Position als Marktführer und es müssen Kosteneinsparungsmaßnahmen definiert und umgesetzt werden.

Spielrunde 3 – Erkenntnisse

- *Bei dem Input-Output Verhalten von Organisationen handelt es sich nicht um eine eindeutige Ursache-Wirkungs-Beziehung*. - Grund hierfür sind die verschiedenen Entscheidungsprämissen Programme, Kommunikation und Personen.
- *Da Kommunikation ist nicht kausal ist, können Organisationen auf den gleichen Einflussfaktor unterschiedlich reagieren*. - Dies könnte sich z. B. aufgrund der Wahl von Nord und Süd als Standortentscheidungen der beiden Unternehmen zeigen.
- *Es existieren Wechselbeziehungen zwischen Organisationen und der Umwelt. Aus diesem Grund kann das System nie als losgelöste Einheit betrachtet werden.* - Dies zeigt sich speziell durch die Bindung an bereits erlassene Gesetze, die ein gleichzeitiges Agieren im Nord- und Süd Markt untersagen. Für alle Unternehmen, die eine Gesamtmarktstrategie verfolgen ist dies eine relevante Umweltveränderung, auf die eine Reaktion folgen muss.
- *Organisationen können nicht selbst beobachten, sondern sind auf die Beobachtungen der Mitglieder angewiesen*. Dies wird insbesondere durch die Zusammenstellung von Daten zur Herleitung einer Standortentscheidung deutlich, denn dies erfolgt ebenso wie die Bewertung der Qualität der Hinweise durch Personen. Ohne Personen wäre darüber hinaus die Information über die möglichen staatlichen Subventionen nicht in die Organisation gelangt.
- *Daten werden durch die Verlinkung von sinnstiftendem Kontext zu Informationen*. Bei Daten handelt es sich um separate Angaben, die erst durch die Einordnung in einen Zusammenhang nutzbar gemacht werden. Die reinen Daten über Transportkosten von 4% des Umsatzes ergeben keinen Mehrwert für die Betrachtung. Wenn jedoch geschlussfolgert wird, dass diese für den Norden gelten und um 1 % niedriger sind als die Logistikkosten, die von Süden nach Süden anfallen, kann hieraus mit Bezug auf die Standortverlagerung geschlussfolgert werden, dass unter reiner Berücksichtigung der Transportkosten der Norden als Produktionsstandort favorisiert werden sollte. Diese Informationen können dann mit anderen abgeglichen werden.
- *Organisationen müssen wandlungsfähig sein, um langfristig überleben zu können*. Der bisherige Fortbestand der Organisation ist kein Garant für das künftige Überleben. Um in einer sich verändernden Umwelt bestehen zu können, müssen sich auch Organisationen anpassen können. Wenn sich ein Unternehmen beispielsweise nicht an neue gesetzliche Vorgaben anpasst, ist mit Sanktionen oder Strafen zu rechnen, die zum Ende der Autopoiesis führen können.

- *Die Kopplungen in Organisationen sind personen- und sachbezogen*. Hierzu zählt beispielsweise die im Szenario benannte Kopplung durch Geld. Ein höheres Gehalt kann Fachkräfte dazu bringen dem Unternehmen bei einer Verlagerung zu folgen.
- *Macht entsteht aus den kausalen Zusammenhängen zwischen den Handlungen eines Individuums und der daraus resultierenden Situation eines anderen.* Dies wird mit Hilfe der Reaktion von Fachkräften auf mögliche Entscheidungswege verdeutlicht. Basierend auf einer Verlagerungsentscheidung werden viele Fachkräfte das Unternehmen verlassen. Die reine Reaktion von Fachkräften zeigt außerdem, dass sie die Entscheidung nicht maßgeblich mitgestalten können. Die formale Macht ist folglich nicht umkehrbar.
- *Hierarchie erhält die Handlungsfähigkeit der Organisation*. Im Falle einer Entscheidung des Marketingleiters für eine Verlagerung und des Produktionsleiters gegen den Süden könnte es zu einer Pattsituation und Lähmung der Organisation kommen. Diese kann durch eine hierarchische Entscheidung gelöst werden.

Spielrunde 4 – Szenarienbeschreibung allgemein:

- Das Szenario dieser Spielrunde ist abhängig davon, welche Entscheidung die Unternehmen jeweils in Spielrunde 3 getroffen haben. Bitte händigen Sie den Studierenden das entsprechende Szenario aus.

Es gelten für beide Unternehmen folgende Rahmenbedingungen:

- Hat sich die Geschäftsleitung in der vergangenen Spielrunde entschieden, der Empfehlung des Marketingleiters zu folgen, gehen Sie bitte davon aus, dass diese Entscheidung weiterhin Gültigkeit hat.
- Hat sich die Geschäftsleitung in der vergangenen Spielrunde hingegen entschieden, der Empfehlung des Marketingleiters nicht zu folgen, gehen Sie bitte davon aus, dass der Marketingleiter nach der Entscheidung noch einmal das Gespräch mit der Geschäftsleitung gesucht hat und diese mit seinen Argumenten im letzten Moment noch umstimmen konnte. Ihr Unternehmen ist daher ebenfalls der Empfehlung des Marketingchefs gefolgt.

- Bitte stellen Sie sicher, dass beide Unternehmen das Szenario vorlegt bekommen, für das sich Ihr Marketingleiter in der letzten Runde ausgesprochen hat, unabhängig davon, was die Geschäftsleitung als Entscheidung eingereicht hatte (Spielerläuterung s. o.)

Spielrunde 4 – Szenarienbeschreibung SÜDEN allgemein:

Ihr Unternehmen hat in der letzten Spielrunde entschieden, die Produktion in den Süden zu verlagern.

Alle Vorbereitungen für die Verlagerung wurden getroffen und ein fester Termin festgelegt, zu dem der neue Produktionsstandort mit der Produktion beginnt.

Kurz nach der erfolgreichen Verlagerung in den Süden stehen dort politische Wahlen an. Im Wahlkampf treten zwei Parteien gegeneinander an, wobei kein klarer Favorit erkennbar ist. Eine der Parteien hatte im Wahlkampf bereits angekündigt, im Fall eines Wahlsieges die Genusssteuer im Süden um zehn Prozent zu erhöhen. Hiervon wären auch die Produkte Ihres Unternehmens betroffen.

Nach der Veröffentlichung der amtlichen Hochrechnungen steht fest, dass diese Partei mit einer knappen Mehrheit gewonnen hat. Schon wenige Wochen danach wird die Steuererhöhung in der Region umgesetzt.

Die Steuererhöhung wirkt sich unmittelbar auf Ihre Absatzzahlen aus. Da Ihre Kunden preissensibel reagieren, sinkt die Nachfrage stark, was sich – auch vor dem Hintergrund gerade getätigter Investitionen – deutlich negativ auf das EBIT des Unternehmens auswirkt.

Da der Kostendruck auf Ihr Unternehmen in den nächsten Monaten exponentiell zunimmt, müssen Sie leider Maßnahmen zur Kostenreduktion einleiten, was zu Entlassungen von Fachkräften führt.

Ihre Mitarbeiter fordern, dass jemand aus der Führungsetage die Verantwortung für die aktuelle Entwicklung übernimmt.

Spielrunde 4 – Szenarienbeschreibung SÜDEN Marketingleiter:

Ihr Unternehmen hat in der letzten Spielrunde entschieden, die Produktion in den Süden zu verlagern.

Im Rahmen der umfangreichen Analyse der Pro- und Contra-Argumente, die Sie in Vorbereitung auf die Entscheidung der Produktionsverlagerung ausgearbeitet haben, sind Sie selbstverständlich auch auf politische Aspekte aufmerksam geworden.

Es war Ihnen bekannt, dass eine der zur Wahl stehenden Parteien im Süden bei einem Wahlsieg die Genusssteuer erhöhen möchte. Selbstverständlich war es Ihnen jedoch nicht möglich, das Wahlergebnis vorauszusagen.

Sie haben sich für eine Verlagerung ausgesprochen, die Geschäftsleitung Ihres Unternehmens ist dieser Empfehlung gefolgt.

Nach der Wahl und der daraus resultierenden extrem schlechten Geschäftsentwicklung, die kürzlich in der Entlassung von Mitarbeitern gipfelte, stehen Sie nun vor der Entscheidung, wie Sie darauf reagieren.

Bitte entscheiden Sie:

a) Sie entscheiden sich, Ihren Posten aufzugeben und das Unternehmen zu verlassen, da die aktuelle Situation ein direktes Resultat ihrer letzten Entscheidung war.

b) Sie gehen auf die Geschäftsleitung zu und erklären, dass die Situation unvorhersehbar war, da Sie den Ausgang der Wahlen nicht voraussagen konnten.

Spielrunde 4 – Szenarienbeschreibung SÜDEN Produktionsleiter:

Ihr Unternehmen hat in der letzten Spielrunde entschieden, die Produktion in den Süden zu verlagern.

Da der Marketingleiter und Sie über die Freundschaft Ihrer Kinder auch privat Kontakt zueinander haben, haben Sie sich einige Wochen vor der Entscheidung über die Produktionsverlagerung bei einem gemeinsamen Kinobesuch mit ihm darüber unterhalten. Sie wissen, dass der Produktionsleiter von den anstehenden Wahlen und der potenziell eintretenden Steuererhöhung im Süden gewusst hat.

Als Sie beobachten, dass die Geschäftslage nach der Verlagerung bzw. der Wahl immer weiter eintrübt und es in Ihrer Produktion zu ersten Entlassungen gekommen ist, stehen Sie vor der Entscheidung, wie Sie mit dem Wissen umgehen, dass der Marketingleiter die Verlagerung ausdrücklich empfohlen hat, obwohl er über die politische Brisanz informiert war.

Bitte entscheiden Sie:

a) Obwohl Sie mit dem Marketingleiter freundschaftlich verbunden sind, sehen Sie es als Ihre Pflicht an, die Geschäftsleitung darüber zu informieren, dass er bereits vor seiner Empfehlung von den Wahlen wusste.

b) Sie entscheiden sich, die Geschäftsleitung nicht darüber zu informieren.

Spielrunde 4 – Szenarienbeschreibung SÜDEN Geschäftsleitung:

Ihr Unternehmen hat in der letzten Spielrunde entschieden, die Produktion in den Süden zu verlagern.

Da Sie politisch nicht interessiert sind und sich auf die Aussagen Ihres Marketingleiters verlassen, waren Sie bei der Entscheidung über die Produktionsverlagerung nicht darüber informiert, dass politische Wahlen im Süden anstanden und dass deren Ausgang Ihre Geschäftsentwicklung maßgeblich beeinflussen könnte.

Sie werden nach der Verlagerung von Ihrem Finanzchef darüber informiert, dass die schlechte Geschäftslage der Steuererhöhung zuzuschreiben ist und der Marketingchef beim Aussprechen seiner Empfehlung wusste, dass das entsprechende Risiko eines solchen Wahlausganges besteht.

Da die Entscheidung des Marketingleiters damit unmittelbar zu der schlechten Geschäftslage und den Entlassungen wertvoller und langjähriger Mitarbeiter geführt hat, sind Sie gespannt, ob der Marketingleiter die Verantwortung für seine Entscheidung übernehmen wird.

Bitte entscheiden Sie dennoch, was Sie tun würden:

a) Sie entlassen den Marketingleiter, da er eine Entscheidung getroffen hat, die zu Misserfolg führte.

b) Der Misserfolg wird keine personellen Konsequenzen nach sich ziehen.

Spielrunde 4 – Szenarienbeschreibung NORDEN allgemein:

Ihr Unternehmen hat in der letzten Spielrunde entschieden, die Produktion im Norden zu belassen oder abzuwarten.

Da Sie aufgrund der Entscheidung gegen eine Verlagerung auf Ihre Kostenstrukturen achten müssen, um wettbewerbsfähig zu bleiben, sind alle Führungskräfte Ihres Unternehmens stets auf der Suche nach Kosteneinsparpotenzialen.

Die Vertretungsregelung in Ihrem Unternehmen sieht vor, dass der Marketingchef und der Produktionsleiter sich bei Abwesenheit gegenseitig vertreten.

Spielrunde 4 – Szenarienbeschreibung NORDEN Marketingleiter:

Ihr Unternehmen hat in der letzten Spielrunde entschieden, die Produktion im Norden zu belassen oder abzuwarten.

Als Ihr Kollege, der Produktionsleiter, drei Wochen im Urlaub ist, wird Ihnen von den Fachkräften vorgeschlagen, die Rezeptur des Bieres minimal anzupassen. Der Vorschlag ist, den Wasseranteil zu erhöhen und dafür weniger Malz sowie Hopfen zu verwenden. Auswirkungen auf den Geschmack sind gemäß aller wissenschaftlichen Tests nicht zu erwarten, jedoch erhöht sich die Gewinnspanne um einige Prozent, da Hopfen am Markt zurzeit sehr teuer gehandelt wird.

Aus betrieblichen Gründen muss die Änderung, wenn Sie sich dafür entscheiden, sofort umgesetzt werden, sodass Sie mit der Entscheidung nicht auf die Rückkehr des Produktionsleiters warten können.

Aufgrund des enormen Kosteneinsparpotenzials entscheiden Sie sich, die Rezepturänderung umzusetzen. Sie informieren die Geschäftsleitung nicht, da Rezepturänderungen zu den Kernaufgaben des Produktionsleiters gehören, den Sie zu diesem Zeitpunkt vertreten.

Als der Produktionsleiter aus dem Urlaub zurückkehrt, sind Sie grade erkrankt, sodass vier Wochen nach der Rezepturänderung kein beruflicher Kontakt zwischen Ihnen besteht. Nach Ihrer längeren Abwesenheit versäumen Sie, den Produktionsleiter nachträglich noch darüber in Kenntnis zu setzen.

Einige Wochen später erreicht Sie der neueste Geschäftsbericht, demzufolge der Absatz stark rückläufig ist. Ihre Kunden geben an, dass Ihnen das Bier nicht mehr schmecke. Sie wissen, dass dies aus Ihrer Entscheidung über die Änderung der Rezeptur resultiert. Aufgrund des allgemein schwierigen Marktumfeldes gerät Ihr Unternehmen zunehmend unter Kostendruck, erste Entlassungen müssen vorgenommen werden. In Ihrer Belegschaft werden die ersten Forderungen laut, dass jemand aus der Führungsetage die Verantwortung für die Entwicklung übernehmen soll. Wie gehen Sie nun weiter vor?

a) Sie übernehmen die Verantwortung für Ihre Entscheidung, geben Ihren Posten auf und verlassen das Unternehmen freiwillig.
b) Sie teilen der Geschäftsführung mit, dass Sie die aktuelle Entwicklung nicht nachvollziehen können.

Spielrunde 4 – Szenarienbeschreibung NORDEN Produktionsleiter:

Ihr Unternehmen hat in der letzten Spielrunde entschieden, die Produktion im Norden zu belassen oder abzuwarten.

Kurz nachdem Sie aus Ihrem Urlaub zurückgekehrt sind, erfahren Sie durch Zufall von einem Ihrer Mitarbeiter, dass der Marketingleiter in Ihrer Abwesenheit über eine Rezepturänderung entschieden hat, mit der Ihr Unternehmen potenziell viel Geld spart.

Einige Wochen später erreicht Sie der neueste Geschäftsbericht, demzufolge der Absatz stark rückläufig ist. Ihre Kunden geben an, dass Ihnen das Bier nicht mehr schmecke. Sie wissen, dass dies aus der Entscheidung des Marketingleiters über die Änderung der Rezeptur resultiert. Aufgrund des allgemein schwierigen Marktumfeldes gerät Ihr Unternehmen zunehmend unter Kostendruck, erste Entlassungen müssen vorgenommen werden. In Ihrer Belegschaft werden die ersten Forderungen laut, dass jemand aus der Führungsetage die Verantwortung für die Entwicklung übernehmen soll.

Was tun Sie?

a) Obwohl Sie mit dem Marketingleiter befreundet sind, sehen Sie es als Ihre Pflicht an, die Geschäftsleitung darüber zu informieren, dass die Entscheidung des Marketingleiters zu dieser Geschäftsentwicklung geführt hat.
b) Sie informieren die Geschäftsleitung nicht und warten ab.

Spielrunde 4 – Szenarienbeschreibung NORDEN Geschäftsleitung:

Ihr Unternehmen hat in der letzten Spielrunde entschieden, die Produktion im Norden zu belassen oder abzuwarten.

Es erreicht Sie der neueste Geschäftsbericht, demzufolge der Absatz Ihres Bieres stark rückläufig ist. Ihre Kunden geben an, dass Ihnen das Bier nicht mehr schmecke. Aufgrund des allgemein schwierigen Marktumfeldes gerät Ihr Unternehmen innerhalb weniger Wochen stark unter Kostendruck, erste Entlassungen müssen vorgenommen werden. In Ihrer Belegschaft werden die ersten Forderungen laut, dass jemand aus der Führungsetage die Verantwortung für die Entwicklung übernehmen soll.

Sie sind ratlos, was diese Situation verursacht haben könnte. Von einem Mitarbeiter, der vor einigen Tagen aus der Produktion in die Analytik gewechselt ist, erfahren Sie, dass der Marketingleiter während des Urlaubes des Produktionsleiters über eine Rezepturänderung entschieden hat.

Sie sind gespannt, ob Ihr Marketingleiter die Verantwortung für seine Entscheidung übernehmen wird. Bitte überlegen Sie sich vor der Entscheidung des Marketingleiters dennoch, wie Sie weiter vorgehen wollen.

a) Sie entlassen den Marketingleiter, da er eine Entscheidung getroffen hat, die zu Misserfolg führte.

b) Der Misserfolg wird keine personellen Konsequenzen nach sich ziehen.

Spielrunde 4 – Ergebnisse SÜDEN und NORDEN:

Ihr Marketingleiter hat das Unternehmen freiwillig verlassen oder wurde durch die Geschäftsleitung gekündigt:

Die freiwillige Übernahme politischer Verantwortung wäre die präferierte Lösung für das vorangegangene Spielszenario gewesen.

Nachdem Ihr Marketingleiter das Unternehmen verlassen hat, schreiben Sie die Stelle neu aus. Ihr Produktionsleiter empfiehlt der Geschäftsleitung einen guten Freund von sich, der sowohl der Patenonkel seines jüngsten Sohnes als auch eine hochqualifizierte Führungskraft in einem anderen Unternehmen ist. Die Geschäftsleitung entscheidet, die Person einzustellen.

Ihr Marketingleiter hat das Unternehmen nicht freiwillig verlassen und die Geschäftsleitung ihn ebenfalls nicht entlassen:

Der Druck auf den Marketingleiter wird in den kommenden Monaten immer größer. Das Unternehmen rutscht in tiefrote Zahlen, es folgen weitere Entlassungen und viele Wissensträger verlassen darüber hinaus freiwillig das Unternehmen, weil sie Angst vor einer Kündigung haben.

Nach einigen Monaten entscheidet die Geschäftsleitung sich daraufhin doch, dass es keine andere Lösung gibt, als den Marketingleiter zu entlassen.

Nachdem Ihr Marketingleiter das Unternehmen verlassen hat, schreiben Sie die Stelle neu aus. Ihr Produktionsleiter empfiehlt der Geschäftsleitung einen guten Freund von sich, der sowohl der Patenonkel seines jüngsten Sohnes als auch eine hochqualifizierte Führungskraft in einem anderen Unternehmen ist.

Spielrunde 4 – Erkenntnisse SÜDEN und NORDEN:

- Die Übernahme politischer Verantwortung ist bei Führungskräften nicht an persönliche Fehler oder das eigene Verhalten gekoppelt.
- Bei Misserfolg sollten Führungskräfte politische Verantwortung übernehmen.
- Politische Verantwortung zu übernehmen kann nicht gleichgesetzt werden mit einer Kündigung.
- Organisationen müssen wandlungsfähig sein, um das Fortbestehen zu sichern.

– Weitere Erkenntnisse dieser Spielrunde werden den Studierenden erst nach der Durchführung der nächsten Spielrunde als implizites Wissen zur Verfügung stehen, weshalb an dieser Stelle nicht mit der Vermittlung von explizitem Wissen vorweggegriffen wird.

Spielrunde 5 – Szenarienbeschreibung allgemein:

- Die Kleingruppen, die den Produktionsleiter in den Unternehmen repräsentieren, scheiden in diesem Szenario aus dem Spiel aus.
- Der Marketingleiter wurde neu besetzt. Je nach Gruppengröße und Personenkonstellation, können die ausgeschiedenen Studierenden in anderen Zusammensetzungen jeweils den Posten übernehmen.

Seit Ihrer letzten Entscheidung sind fünf Geschäftsjahre vergangen, in denen sich das Unternehmen erfolgreich von der wirtschaftlich kritischen Situation des letzten Szenarios erholt hat.

Vor einigen Monaten erreichte Sie mit Bestürzung die Nachricht, dass der 38 Jahre alte Produktionsleiter Ihres Unternehmens an einem Samstagabend, als er sich zu Fuß vom örtlichen Schützenfest auf den Heimweg machte, von einem 19 Jahre alten Jugendlichen mit dem Auto angefahren wurde. Leider kam jede medizinische Hilfe zu spät und der Produktionsleiter erlag wenige Stunden später in einer Spezialklinik den Folgen des Unfalls. Der Produktionsleiter hinterlässt seine Ehefrau und drei kleine Kinder.

Im Zuge der polizeilichen Ermittlungen stellte sich heraus, dass der 19-jährige Fahrer des Unfallwagens zum Zeitpunkt des Unfalls mit einem Blutalkoholwert von 1,6 Promille stark alkoholisiert war.

Aufgrund des dramatischen Unfallherganges ist der Tod des Produktionsleiters auch in dem Ort, in dem Ihr Unternehmen ansässig ist, nicht unbemerkt geblieben. Die Dorfgemeinde trauert seitdem intensiv um den Verstorbenen, da er ein angesehenes und engagiertes Mitglied der Gemeinde war.

Spielrunde 5 – Szenarienbeschreibung Marketingleiter:

Bitte beachten Sie, dass Ihre Person nicht mehr mit der Rollenkarte vom Anfang des Planspiels übereinstimmt. Informationen zu Ihrer aktuellen Person haben Sie im Ergebnis der letzten Spielrunde mitgeteilt bekommen.

Trotz eines guten Geschäftserfolges in den letzten Geschäftsjahren hat einer Ihrer Mitarbeiter Sie darauf hingewiesen, dass die Verkaufszahlen für Mischbiere deutlich zurückgegangen sind.

Vor mehreren Jahren war dies bereits einmal der Fall, woraufhin damals eine große, einjährige Werbekampagne gestartet wurde, mit der die Produktreihe bei Jugendlichen zwischen 16 und 20 Jahren beworben wurde. Die Kampagne zeigte damals vollen Erfolg, die Verkaufszahlen erholten sich umgehend und der mittelfristige Absatz konnte sogar auf ein höheres Niveau gebracht werden, als erwartet.

Sie stehen nun vor der Herausforderung, die neue Absatzkrise in der Produktgruppe zu bekämpfen, da von ihrem Erfolg auch Ihre persönliche Bonuszahlung abhängt. Ein Mitarbeiter schlägt vor, die Kampagne von damals in abgewandelter Form zu wiederholen, um die Verkaufszahlen anzukurbeln. Ob die Kampagne ein Erfolg wird, ist von verschiedenen Faktoren abhängig und kann nicht mit Sicherheit vorausgesagt werden.

Am Tag, an dem Sie final über die neue Marketingstrategie entscheiden müssen, findet eine abschließende Gedenkfeier für Ihren verstorbenen Kollegen, den ehemaligen Produktionsleiter, statt. Dies geht Ihnen sehr nahe, da der Produktionsleiter nicht nur ein Kollege, sondern ein langjähriger enger Freund und der Patenonkel Ihres jüngsten Sohnes gewesen ist. Nach der Gedenkfeier ziehen Sie sich daher in Ihr Büro zurück, um beim Surfen im Internet etwas Ablenkung zu finden. Auf der Website der örtlichen Tageszeitung lesen Sie durch Zufall, dass das Gerichtsverfahren gegen den 19-jährigen Unfallfahrer, der den Tod Ihres Kollegen und Freundes zu verantworten hat, abgeschlossen wurde. Der Unfallfahrer ist zu einer zweijährigen Bewährungsstrafe verurteilt worden. In seiner Aussage hat der Unfallverursacher deutlich Reue gezeigt und zugegeben, dass er den Grad seiner Alkoholisierung unterschätzt habe. Er habe geglaubt, dass die Mischbiere und Schnäpse, die er getrunken habe, zu wenig Alkohol enthielten, um ihn betrunken werden zu lassen.

Wie gehen Sie vor?

a) Sie entscheiden, dass die Werbemaßnahme durchgeführt werden soll.

b) Sie entscheiden sich gegen die Durchführung der Werbekampagne.

Spielrunde 5 – Szenarienbeschreibung Geschäftsleitung:

Nach einigen Monaten stehen Sie nun vor der Aufgabe, die Stelle des verstorbenen Produktionsleiters nachzubesetzen. Da der Produktionsleiter alle Mitarbeiter der Produktion funktional und disziplinarisch führen muss, suchen Sie nach der besten Führungskraft. Sie entscheiden, die Stelle sowohl intern als auch extern auszuschreiben. Nach dem Bewerbungsprozess bleiben zwei Bewerber übrig, zwischen denen Sie sich entscheiden müssen.

- **Kandidat 1:** Ein Vorarbeiter Ihrer Produktion hat sich auf die freie Stelle beworben. Er leistet seit vielen Jahren sehr gute Arbeit und kennt sich hervorragend mit den Prozessen in der Produktion aus, jedoch hat er zum gegenwärtigen Zeitpunkt leider keine Führungserfahrung. Der Vorarbeiter wird von allen Kollegen sehr geschätzt und respektiert und Sie wissen, dass dies auch im Falle einer Beförderung weiterhin so bleiben wird. Der Vorarbeiter ist seit längerer Zeit auf der Suche nach einer neuen inhaltlichen Herausforderung und ist daher im Fall einer Beförderung schon mit einer geringen Entgeltsteigerung zufrieden, sodass sein Gehalt weit unterhalb des von Ihnen für die Stelle vorgesehenen Budgets liegen würde. Darüber hinaus können Sie davon ausgehen, dass der Vorarbeiter dem Unternehmen auch langfristig erhalten bleibt, da er in der Region verwurzelt ist und sich dem Unternehmen nach Jahrzehnten der Betriebszugehörigkeit sehr verbunden fühlt. Sie wissen, dass – wenn Sie sich für die Beförderung des Vorarbeiters entscheiden sollten – seine bisherige Position ohne Probleme nachbesetzt werden kann.
- **Kandidat 2:** Der ehemalige Entwicklungsleiter einer mittelständischen Großbäckerei ist auf der Suche nach einer neuen Anstellung. Seine letzte Anstellung hat der Kandidat freiwillig gekündigt, nachdem sich die Entwicklungsstrategie, die seine Mitarbeiter ausgearbeitet und deren Durchführung er selbst beschlossen hatte, als Fehlschlag herausgestellt hat. Unmittelbar bevor der Kandidat in der Bäckerei gekündigt hat, hatte die Geschäftsleitung ihm noch ihr Vertrauen ausgesprochen. Kandidat 2 hat bereits zahlreiche Jahre Führungserfahrung in verschiedenen Positionen gesammelt und bildet sich seit Jahren im Bereich der Führung fort. Dementsprechend hat der Kandidat zahlreiche Weiterbildungen zu den Themen Mitarbeitergespräch, Arbeitssicherheit, Führungsverantwortung etc., sowie allgemeine Veranstaltungen zu Themen wie Budgetverantwortung und Prozessoptimierungen besucht. Leider hat Kandidat 2 jedoch keine Erfahrung in der Bierbranche und verfügt über keinerlei technisches Knowhow in Bezug auf den komplexen technologischen Prozess des großindustriellen Brauens.

Aus der Vergangenheit wissen Sie, dass der Aufbau eines solchen Fachwissens mehrere Jahre oder sogar Jahrzehnte dauern kann. Darüber hinaus hat Kandidat 2 aufgrund seiner langjährigen Führungserfahrung deutlich höhere Entgeltforderungen aufgeführt, als es ihr Budget für die Stelle vorsieht.

Welchen Kandidaten wollen Sie einstellen?

a) Kandidat 1

b) Kandidat 2

Spielrunde 5 – Ergebnis der Entscheidung des Geschäftsleiters:

Sie haben Sich entschieden, Ihren Vorarbeiter zum Produktionsleiter zu befördern.

Leider stellt sich heraus, dass ihr neuer Produktionsleiter keine Führungsqualitäten besitzt. Nach seiner Beförderung partizipiert er weiterhin in hohem Maße an der Arbeit der Fachkräfte, was schnell zu einem Zerwürfnis mit diesen führt, da sie sich bevormundet fühlen. Gleichzeitig vernachlässigt der Produktionsleiter seine Führungsaufgaben. Bereits in den ersten vier Monaten der neuen Anstellung verlassen daher mehrere langjährige Produktionsmitarbeiter das Unternehmen, da sie sich nicht in der Lage sehen, unter einer solchen Führung ihr Potenzial zu entfalten.

Dem neuen Produktionsleiter Ihres Unternehmens fällt es darüber hinaus oft schwer, in uneindeutigen Situationen eine Entscheidung zu treffen, stattdessen versucht er – vergeblich – den Entscheidungen mithilfe fachlicher Eindeutigkeit zu begegnen. Wenn sich der Produktionsleiter doch einmal zu einer schnellen Entscheidung durchringen kann, wird diese oft nur inkonsequent durchgesetzt oder es stellt sich heraus, dass vorschnell entschieden wurden. Aufgrund mehrerer Fehlentscheidungen steigt die Ausschussquote in der Produktion um 8 Prozent, gleichzeitig kommt es aufgrund von Qualitätsproblem zu einer großen Rückrufaktion der Produkte Ihres Hauses, was Ihrem Unternehmen finanziell einen ebenso hohen Schaden zufügt wie Ihrer Reputation. Statt für die getroffenen Fehlentscheidungen die politische Verantwortung zu tragen und den Posten aufzugeben, hält ihr Produktionsleiter so lange an seiner Position fest, bis Sie sich etwa ein Jahr später gezwungen sieht, ihn zu entlassen.

Sie haben Sich entschieden, die externe Führungskraft einzustellen.

Nachdem Sie dem externen Kandidaten die Zusage erteilt haben, ruft der Geschäftsführer seines ehemaligen Unternehmens Sie privat an, um Ihnen zu Ihrer neuen Führungskraft zu gratulieren. Ihr neuer Produktionsleiter gewöhnt sich extrem schnell und erfolgreich in Ihr Unternehmen ein. Schon nach kurzer Zeit genießt er die Anerkennung und den Respekt nahezu aller Produktionsmitarbeiter, da er mehrfach unter Beweis stellt, dass er die fachliche Expertise seiner Mitarbeiter schätzt, ihnen Handlungsspielräume einräumt und seine getroffenen Entscheidungen mit allen Konsequenzen trägt.

Die neue Führungskraft trifft schnelle und konsequente Entscheidungen, durch die die Mitarbeiter ebenfalls motiviert werden, weitere Optimierungsideen umzusetzen. Dies führt dazu, dass die Effizienz in der Produktion im nachfolgenden Geschäftsjahr maßgeblich gesteigert wird. Nach hat sich Ihr Unternehmen, das bekannt ist für seine hohe Produktqualität und Lieferzuverlässigkeit, zum Marktführer in Ihrer Vertriebsregion entwickelt.

Spielrunde 5 – Ergebnis der Entscheidung des Marketingleiters:

Sie haben Sich entschieden, die Werbemaßnahme durchzuführen.

Nachdem die Werbemaßnahme drei Monate vorbereitet wurde, kommt es nach dem Rollout der Werbung nicht zu signifikanten Steigerungen der Absatzzahlen von Mischbieren. Sie geben eine repräsentative Umfrage in einem Meinungsforschungsinstitut in Auftrag, dass die Gründe dafür erforschen soll, wieso der Absatz nicht gestiegen ist.

Die Ergebnisse dieser Umfrage belegen, dass Ihre Marke in der Beliebtheit gesunken ist, nachdem ein YouTuber – von Ihnen unbemerkt – aufgedeckt hat, dass Sie sich mit einer Werbekampagne an Jugendliche richten, nachdem eine Führungskraft Ihres Unternehmens durch einen alkoholisierten Jugendlichen zu Tode gekommen ist. Die jugendliche Zielgruppe hält dies für heuchlerisch und hat sich daher Ihrer Konkurrenzmarke zugewandt.

Sie haben Sich entschieden, die Werbekampagne nicht durchzuführen.

Da Sie sich gegen eine Werbemaßnahme entschieden haben, entwickeln sich die Absatzzahlen in der Produktgruppe Mischbier leider weiterhin zurück. Sie geben eine repräsentative Umfrage in einem Meinungsforschungsinstitut in Auftrag, dass die Gründe dafür erforschen soll, wieso der Absatz immer weiter verfällt.

Die Ergebnisse dieser Umfrage belegen, dass Ihre Marke in der Zielgruppe 16 – 20 Jahre wegen mangelnder Bekanntheit und aufgrund eines veralteten Markenimages nicht wahrgenommen bzw. nicht konsumiert wird. Stattdessen nennen viele Befragte Ihre Konkurrenzmarke, die verstärkt auf Jugendfestivals vertreten ist, als beliebtestes Produkt.

- Welche Kompetenzen zeichnen aus Ihrer Sicht eine gute Führungskraft aus?
- Wieso führt die gleiche Entscheidung vor einigen Jahren und jetzt zu unterschiedlichen Ergebnissen?
- Wozu wurde Ihnen die freundschaftliche Verbindung zwischen dem Verstorbenen und dem Marketingleiter aufgezeigt?
- Wieso wurde der Lebenslauf inklusive freiwilliger Kündigung beim Kandidaten 2 beschrieben?
- Haben Sie einen Unterschied in der Rolle des Marketingleiters gegenüber Runde 4 bemerkt?

Spielrunde 5 – Erkenntnisse:

- Führungskräfte sind austauschbar. Rolle und Person sind nicht miteinander verbunden. Scheidet eine Person aus einer Organisation aus, bleibt Ihre Rolle und die damit verbundenen Erwartungen bestehen.
- Eine gute Fachkraft ist nicht zwangsläufig eine gute Führungskraft. Hohe fachliche Expertise und Führungsfähigkeit bedingen einander nicht, schließen sich jedoch auch nicht vollständig aus.
- Führungskräfte müssen sich durch Entscheidungen, die zu Erfolgen führen, an der Macht halten.
- Die Kernkompetenz einer Führungskraft ist, politische Verantwortung zu übernehmen. Dies ist unabhängig von persönlichem Fehlverhalten, sondern lediglich an den Erfolg der Entscheidungen geknüpft.
- Die Übernahme politischer Verantwortung von einer Führungskraft schützt eine Organisation davor, bei Misserfolg fachliche Expertise zu verlieren. Statt der Fachkräfte, deren Wissen oftmals das Alleinstellungsmerkmal einer Organisation ist, tragen austauschbare Führungskräfte die Verantwortung.
- Oftmals sind Führungskräfte nach Übernahme politischer Verantwortung erfolgreicher als zuvor.
- Eine Führungskraft benötigt keine Fachkenntnisse in dem Bereich, in dem Sie Entscheidungen treffen muss, da die Entscheidungen sowieso nicht rational-kausal zu begründen sind.
- Zur Sicherstellung Ihres Erfolges steht der Führungskraft das Instrument der Personalauswahl zur Verfügung.
- Fachliche Expertise einer Führungskraft kann sie in ihrer Rolle sogar behindern, da unter Umständen eine rein fachliche Perspektive eingenommen wird und andere Kriterien in der Entscheidungsfindung unberücksichtigt bleiben.
- Die Fähigkeit, mit Unsicherheit, Mehrdeutigkeit und Widersprüchen umzugehen, die sogenannte Ambiguitätstoleranz, ist eine Kernkompetenz einer Führungskraft.

– Bitte beenden Sie das Planspiel mit einer Klärung der offenen Fragen und einer Feedbackrunde!