ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Martin, Albert

Research Report

Die empirische Erforschung kollektiver Entscheidungsprozesse: Beiträge zum Verständnis und zur Verbesserung des Verhaltens von Organisationen

Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung, No. 4

Provided in Cooperation with:
Leuphana Universität Lüneburg, Institut für Mittelstandsforschung (IMF)

Suggested Citation: Martin, Albert (1996) : Die empirische Erforschung kollektiver Entscheidungsprozesse: Beiträge zum Verständnis und zur Verbesserung des Verhaltens von Organisationen, Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung, No. 4, Universität Lüneburg, Institut für Mittelstandsforschung, Lüneburg

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/60432

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

UNIVERSITÄT LÜNEBURG
Institut für Mittelstandsforschung
Prof. Dr. Albert Martin

Die empirische Forschung kollektiver Entscheidungsprozesse

Beiträge zum Verständnis und zur Verbesserung des Verhaltens von Organisationen

Albert Martin

Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung

Heft 4

Lüneburg 1996

Universität Lüneburg
Institut für Mittelstandsforschung
21332 Lüneburg
Tel.: 0 41 31/78 21 31
Fax: 0 41 31/78 21 39

Problemstellung

Der entscheidungstheoretische Ansatz ist ein attraktives Programm, weil es die Verbindung zwischen Empirie und Gestaltung sucht und weil es mit dem Anspruch auftritt, daß alles, was in der Betriebswirtschaftslehre thematisiert und entwickelt wird, in das entscheidungstheoretische Paradigma integriert werden kann. Dennoch ist es um den entscheidungsorientierten Ansatz in der Betriebswirtschaftslehre etwas still geworden. Nach einem vielversprechenden programmatischen Auftakt Ende der 60er Jahre erfolgte eine Periode empirischen Forschens. Die vorgelegten Ergebnisse mögen mehr oder weniger befriedigen. Ein gewisser Mangel der Studien ist die zaghafte Art und Weise, in der die Ergebnisse in eine umfassende Theorie des Unternehmensverhaltens integriert werden. Der Versuch einer solchen Integration wurde vom Verfasser in einer anderen Schrift unternommen.[1] An dieser Stelle soll vor allem an die praktische Leistungsfähigkeit des entscheidungsorientierten Ansatzes erinnert werden. Eingegangen wird hierzu auf einige methodologische Fragen. Insbesondere soll jedoch an einem Beispiel aus der empirischen Forschung gezeigt werden, daß und wie die deskriptive Entscheidungsforschung in der Lage ist, auch praktisch verwertbare Ergebnisse zu liefern.[2]

Die Argumentationsführung in diesem Beitrag ist in Übersicht 1 in Thesenform wiedergegeben. Das Thema ist in seinem Untertitel so formuliert, daß am Ende auch ein Fragezeichen stehen könnte. Dieser Zweifel kommt auch in der Übersicht in der Gegenüberstellung der Punkte 1 und 9 zum Ausdruck.

Im zweiten Teil (in der Übersicht abgesetzt und zusammenbetrachtet die Punkte 2 + 3) geht es um eine nähere Erläuterung der Definition meines Themas.

[1] Vgl. Martin 1995, 1996.

[2] Der vorliegende Aufsatz ist die leicht überarbeitete Version eines Vortragsmanuskriptes aus dem Jahr 1991.

Im dritten Teil erfolgt ein kurzer Überblick über die einschlägige Forschung, ihre Vielfalt und die Wege, mit denen man sich dem vielschichtigen Phänomen kollektiver Entscheidungen zu nähern versucht.

1. Die Erforschung kollektiver Entscheidungprozesse ist hilfreich.
2. Strategische Entscheidungen sollen vernünftig sein.
3. Die Realität strategischer Entscheidungsfindung ist „unvernünftig“.
4. Die Übersichtlichkeit der Entscheidungsforschung ist moderat.
5. Die Übersichtlichkeit des Entscheidungsprozesses ist herstellbar.
6. Strategische Entscheidungsprozesse sind komplex und kontrovers.
7. Die Komplexitätsbewältigung ist oft kontraproduktiv.
8. Die Erkenntnisse der Grundlagenforschung sind nur partiell praktisch verwertbar.
9. Ist die Erforschung kollektiver Entscheidungsprozesse hilfreich?

Abb. 1: Übersicht über die Argumentationsführung

Im vierten Teil werden beispielhaft zwei Aspekte des Entscheidungsprozesses herausgegriffen. Ich werde ein nicht untypisches Ergebnis einer empirischen Studie präsentieren und hieran beispielhaft Schwierigkeiten, aber auch die Möglichkeiten aufzeigen, die auftreten, wenn man empirische Forschungsergebnisse praktisch umsetzen will.

Schließlich werde ich meine Überlegungen zusammenfassen.

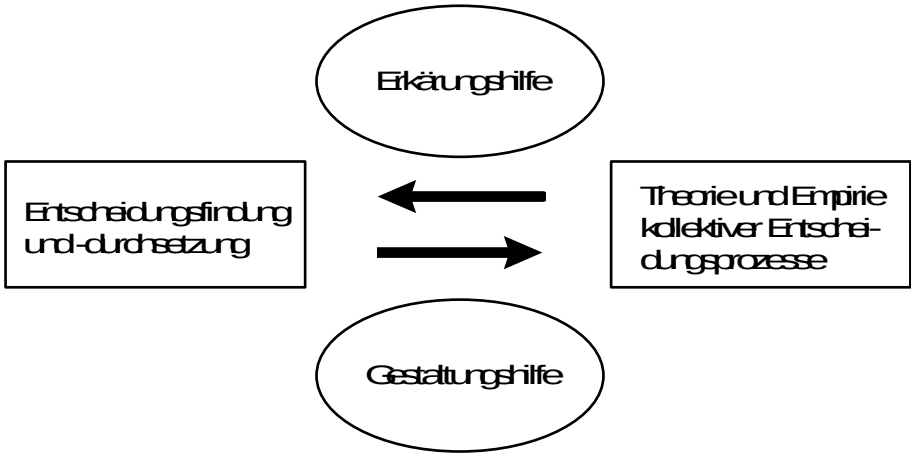


Abb. 2: Forschungslogik des entscheidungsorientierten Ansatzes

Forschungslogik des entscheidungsorientierten Ansatzes

Den Ansatzpunkt des entscheidungsorientierten Ansatzes in der Betriebswirtschaftslehre beschreibt Heinen wie folgt:

„Alles Geschehen in einer Betriebswirtschaft kann letztlich als Ausfluß menschlicher Entscheidungen angesehen werden.“[3]

Heinen geht es nicht nur um Grundlagenforschung, sondern um praktische Entscheidungsforschung. Den naheliegenden Schluß zieht Kirsch:

> „Der Forderung nach einer deskriptiven Entscheidungstheorie liegt ... die Überzeugung zugrunde, daß Versuche einer normativen Gestaltung organisatorischer Entscheidungsprozesse nur dann Aussicht auf Erfolg besitzen, wenn sie von realistischen Vorstellungen des Entscheidungsverhaltens der Organisationsmitglieder getragen sind.“[4]

Das daraus folgende Forschungsprogramm ist in Abbildung 2 skizziert.

Der Forscher beobachtet, wie Entscheidungen zustande kommen und wie sie umgesetzt werden. Er entwickelt diesbezüglich allgemeine Hypothesen. Die re-

[3] Heinen 1968, 18.

[4] Kirsch 1970, Vorwort.

sultierenden Einsichten sollen dazu beitragen, den Entscheidungs- und Durchsetzungsprozeß zu verbessern. In Abbildung 2 ist von strategischen Entscheidungen die Rede. Dies hat einen einfachen Grund.

Die Betriebswirtschaftslehre versteht sich ja vielfach als Managementlehre, und hierin ist in den letzten Jahren der strategische Aspekt in den Vordergrund gedrängt worden. Betrachtet man die Publikationen zur strategischen Unternehmensführung, so fällt relativ rasch auf, daß sie sich im Paradigma der rationalen Entscheidungsfindung bewegen. Wenn man so will, findet man in den strategischen Konzepten jeweils eine mehr oder weniger weitgehende Operationalisierung der Rationalitätsforderung.

Ein Beispiel findet sich in Abbildung 3. Für die Teilaktivitäten wird die Verwendung von Instrumenten vorgeschlagen, die eine Optimierung der strategischen Zielerreichung bewirken soll. Visionsbildung, Interne Prüfung und Umwelt-Analyse, die Ableitung der strategischen Stoßrichtung und die Festlegung der Budgets sind nichts anderes als Verfahren zur Zielbildung, zur Informationssammlung und Konsequenzenbewertung. Das Versprechen, das hinter solchen z.T. sehr ausgreifenden Programmempfehlungen steht, besteht in der Ableitung der optimalen Wettbewerbsstrategie - ungeachtet der Anmaßung, die in dem Anspruch liegt, komplexe Systeme autonom steuern oder gar die Umwelt strategisch disziplinieren zu können. Ich möchte diese Vorgehensweise mit einer metatheoretischen Position konfrontieren, die sich auf die Prüfung weit ausgreifender Ansprüche richtet. Sie lautet: „Sollen impliziert Können."

Wenn Gestaltungsvorschläge sinnvoll sein sollen, dann dürfen sie nicht von unrealistischen Vorstellungen ausgehen. Zweifel zumindest an der Wirklichkeit „vernünftiger" Entscheidungen sind jedenfalls angebracht. Natürlich ist es deswegen nicht unvernünftig, sondern geradezu geboten, die Entscheidungsfindung verbessern zu wollen. Allerdings kann dies nur dann geschehen, wenn die Methoden zur Verbesserung nicht - aufgrund falscher Ausgangsvoraussetzungen - wirkungslos oder gar kontraproduktiv sind. Tatsächlich muß man beobachten, daß Programme der Unternehmensführung vielfach von wenig reflektierten Vorstellun-

gen über menschliche und organisatorische Entscheidungsfindung ausgehen. Hier könnte also die empirische Entscheidungsforschung ansetzen.

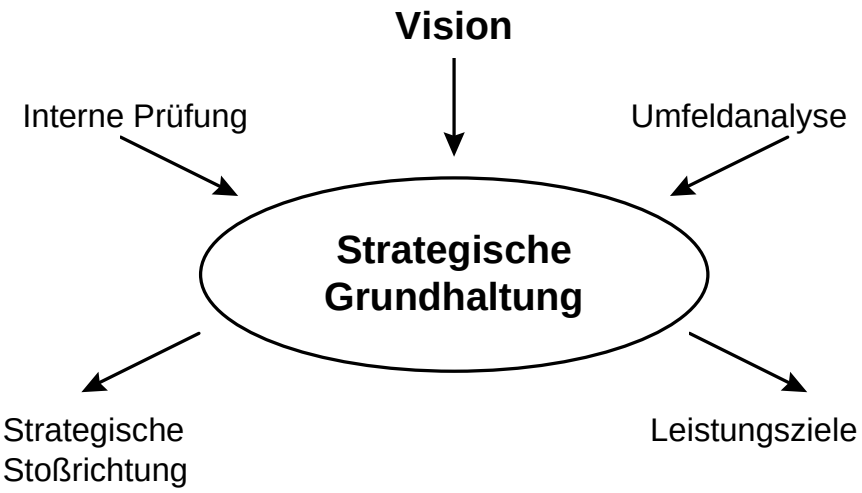


Abb. 3: Strategieentwicklung nach Hax/Majluf 1988

Empirische Studien

Eine klassische Studie, die sich mit der rationalen Entscheidungsfindung empirisch befaßt, stammt von Cyert/Simon/Trow aus dem Jahr 1956 (vgl. Abb. 4). Sie verzichtet auf ausgefeilte quantitative Methodik. Es handelt sich bei ihr schlicht um die Beschreibungen von vier Fällen der Computerbeschaffung, die letztlich nur illustrieren sollen, daß die Grundannahmen der statistisch/ökonomischen Entscheidungstheorie unrealistisch sind. Entscheidungen in Organisationen seien durch Unsicherheit geprägt, deren Bewältigung in Organisationen erst noch zu untersuchen wäre.

Sie verweisen damit vor allem auf einen Bedarf an empirischer Analyse.

Die Grundfrage der empirischen Erforschung organisationaler Entscheidungsprozesse hat sich seit der Studie von Cyert/Simon/Trow nicht wesentlich geändert. Sie wird nur etwas anders beschrieben. James March als prominentester Vertreter der entscheidungsorientierten Organisationsforscher richtet nach wie vor seine Analyse auf das Unsicherheitsphänomen in Organisationen. „Unsicher“ sind auch

nach wie vor die zentralen Konstrukte der statistisch-ökonomischen Entscheidungstheorie:[5]

- die Präferenzen der Akteure,
- die Relevanz der organisationalen Verhaltensweisen (der Maßnahmenwirksamkeit),
- die organisationale „Geschichte“ (Lernen und Erwartungsbildung) und
- die Interpretation des Organisationsgeschehens (Entscheiden ist nicht nur Nutzenmaximieren, sondern auch symbolische Handlung).

Statistisch/ökonomische Entscheidungstheorie	***Realistische Beschreibung des Entscheidungsprozesses***
1. Konfrontation mit spezifizierten ALTERNATIVEN.	1. Alternativen müssen generiert werden.
2. Den Alternativen ist eine Menge von KONSEQUENZEN zugeordnet.	2. Die Konsequenzen müssen erforscht werden.
3. Es existiert ein PRÄFERENZ-SYSTEM; das eine Ordnung der Alternativen festlegt.	3. Es wird selten nur ein Kriterium benutzt. Die Kriterien sind oft nicht vergleichbar. Man begnügt sich mit zufriedenstellenden Alternativen.
	4. Probleme sind nicht gegeben. Ihre Definition ist eine wichtige Aufgabe.

Abb. 4: Empirie kollektiver Entscheidungsprozesse „Observation of a business decision“ nach Cyert/Simon/Trow 1956

Entscheidungsprozesse werden aber nicht nur in der angelsächsischen Managementlehre untersucht (und auch nicht erstmals von der Carnegie-Mellon-Gruppe). Eigentlich wenig überraschend ist, daß in den politischen Wissenschaften ebenfalls Entscheidungsprozesse behandelt werden, da politische Entscheidungen bekanntlich von beträchtlicher Tragweite sein können. Sehr häufig findet man historische Einzelfallstudien, die dann auch mehr oder weniger in einen theo-

[5] Vgl. March 1989.

retischen Kontext gestellt werden. Drei inhaltliche Schwerpunkte der Entscheidungsforschung in der Politologie sind in Abb. 5 benannt.

Disziplin	*Gegenstand/Methoden*	*Beispiele*
Politische Wissenschaften	Community-Power Außenpolitische Entscheidungen Politische E. Gremien	Dahl 1961 Paige 1968 Sorensen 1968
Angelsächsische Managementlehre	Einzelbeschreibungen Fallstudien Vergleichsstudien	Thompson 1950 Carter 1971 Nutt 1984
Ökonomische Organisationslehre	Expliziter Bezug Impliziter Bezug	Witte 1968 Köhler/Uebele 1978
Sonstige Sozial- und Verhaltenswissenschaften	Individuelle Entscheidungen Mittbestimmung Gruppenverhalten	Biasio 1969 Brinkmann-Herz 1972 Fisher 1971

Abb. 5: Entscheidungen in Organisationen - Studien mit Prozeßbezug

Konzepte der deskriptiven Entscheidungsforschung

Abbildung 6 zeigt die wichtigsten Konzepte, mit denen sich die Erforschung von Entscheidungsprozessen befaßt. Sie gibt einen Eindruck über die Vielfalt der Fragestellungen und davon, daß sich die jeweiligen Forschungsergebnisse nur schwer zu einem kohärenten Gesamtbild zusammenfügen lassen.

Dies liegt auch an der Vielschichtigkeit des in Frage stehenden Forschungsobjektes selbst. Rein pragmatisch behilft man sich angesichts der Komplexität des Forschungsgegenstandes mit Vereinfachungen. Ein Beispiel für eine solche Vereinfachung ist die isolierte Betrachtung einzelner Phasen. Ein anderes Beispiel sind Typologisierungen. Der Gesamtprozeß wird (ebenso wie die immer noch komplexen Teilprozesse des Gebildes Entscheidungsprozeß) verschiedenen Typen zugeordnet.

PROBLEMWAHRNEHMUNG	INFORMATIONSAKTIVITÄTEN
PROBLEMBEARBEITUNG	Umfang
Träger	Kosten

Formen	Kontrolle
LÖSUNGSHYPOTHESEN	
Anforderungen	VERHHANDLUNGEN
Suchregeln	Intensität
ENTSCHLUSSFASSUNG	Informationstaktiken
Autorisierung	
Akzeptanz	POLITIK und MACHT
Rechtfertigung	
TEILNEHMER	ENTSCHEIDUNGSSEQUENZEN
Homogenität	Anordnung
Kompetenz	Zeitliche Verteilung
	Dominanz
ENTSCHEIDUNGSGELEGENHEIT	Unterbrechungen
Aktivierung	Zyklen
Einrichtung	
Verbreitung	ENTSCHEIDUNGSPROZESS
	Zeit
STRATEGIE	Problemdruck
Entwicklung	Partizipation
Wechsel	Komplexität

Abb. 6: Kollektive Entscheidungsprozesse - Abhängige Variablen

Ein Beispiel (vgl. Abb. 7) ist die Studie von Nutt aus dem Jahr 1984. Die Typisierungsmerkmale sind denkbar einfach: gefragt wird, ob jede einzelne der fünf von ihm unterschiedenen Phasen im jeweiligen Entscheidungsprozeß ernsthaft zur Geltung kommt. Empirisch zeigt sich, daß das Evolutionsmodell am häufigsten auftritt, es werden die Praktiken anderer übernommen (typisches Beispiel: Sozialleistungen, Prämienzahlungen), eine eigenständige Entwicklung und eine extensive Bewertung finden nicht statt. Der Idelaprozeß, in dem alle fünf Phasen ernst genommen werden, ist recht selten zu beobachten.

Entscheidungstyp	*Durchlaufene Phasen*	*Ausgelassene Phasen*
Evolutionsmodell 41 %	Formulierung Detaillierung Implementierung	Entwicklung Bewertung
Regallösung 30 %	Formulierung Detaillierung Bewertung Implementierung	Entwicklung
Bewertung 7 %	Formulierung Bewertung Implementierung	Entwicklung Detaillierung
Suche 7 %	Formulierung Implementierung	Detaillierung Entwicklung Bewertung
Neuerung 15 %	Alle Phasen	

Abb. 7: Empirie kollektiver Entscheidungsprozesse - Archetypische Prozesse nach Nutt 1984

Nutt führt die Entscheidungsverläufe auf verschiedene Arten des Pragmatismus der verantwortlichen Manager zurück. Generell werde Unsicherheit vermieden, man strebe nach einer raschen Lösung. Systematische über die deskriptiven Ergebnisse hinausgehende Ausführungen finden sich bei Nutt nicht. Andere Studien sind etwas anspruchsvoller.[6] Sie zielen vor allem auf

- besondere Effekte
- empirische Verallgemeinerungen,
- Insuffizienzbedingungen der Entscheidungsfindung.

Eine weitergehende theoretische Verankerung wird selten gesucht. Sie erschöpft sich eher im Hinweis auf konkurrierende Paradigmen.

[6] Überblicke liefern Weber u. a. 1994, Krüssel 1995.

Empirische Studie

Ich will an einem ganz typischen Beispiel erläutern, inwieweit empirische Studien Erkenntnisbeiträge leisten und wie sich hieran praktische Gestaltungsempfehlungen anknüpfen lassen.

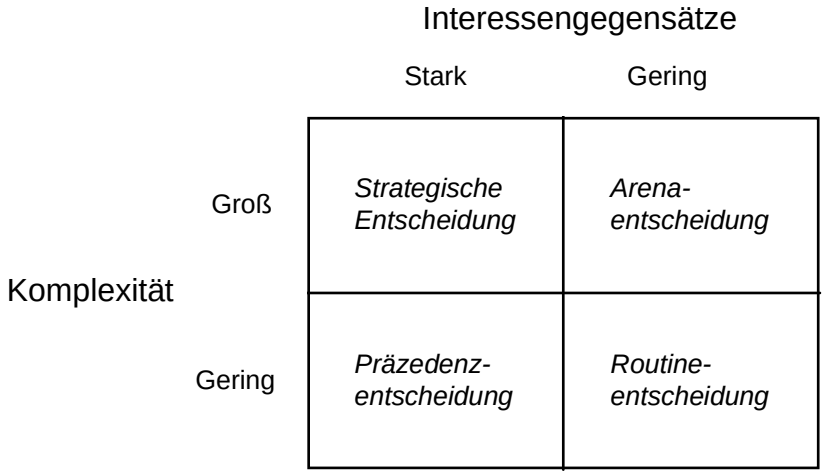
Das gewählte Beispiel hat zwei Vorzüge:

- es stammt aus einem empirischen Projekt einer Forschergruppe, der ich selbst einmal angehört habe,
- es behandelt Merkmale der Entscheidungsfindung, denen in der Entscheidungsforschung eine große Bedeutung beigemessen wird.

Die empirische Studie wurde an der Universität Paderborn durchgeführt.

Gegenstand der 31 Fallstudien war der Entscheidungsprozeß zur Entwicklung eines Weiterbildungskonzeptes aufgrund von technologischen Änderungen. Die Untersuchungen fanden in Groß- und Mittelbetrieben verschiedener Branchen statt. Die Automobilindustrie ist ebenso vertreten wie Softwarehäuser, Banken oder der Maschinenbau. Die Datenerhebung erfolgte mit Hilfe von Interviews mit Beteiligten an einem ausgewählten Entscheidungsprozeß. Es wurden Fallbeschreibungen ausgearbeitet und mit dem Interviewpartner nochmals abgeklärt.[7]

[7] Vgl. Weber u. a. 1994.



Merkmalscluster	**Übergangsbedingungen**
Zeitaufwand	Veränderung von Komplexität/
Unterbrechungen	Interessengegensäzte durch
Teilnehmerkreis	
Informationstätigkeit	- Dringlichkeit
Konsenspotential	- Prominenz v. Lösungsideen
	- Verknüpfung mit anderen Entscheidungsprozessen

Abb. 8: Kollektive Entscheidungsprozesse - Zentrale Merkmale

In Abbildung 8 sind die von mir untersuchten Hypothesen schematisch dargestellt. Betrachtet werden 4 Typen von Entscheidungsprozessen, die sich in den Merkmalen „Interessenladung“ und „Komplexität“ unterscheiden. Wie man der Abbildung entnehmen kann, wird der Terminus „strategisch“ hier verwendet, um die Kombination von hoher Interessenladung und hoher Komplexität zu bezeichnen. Mir kommt es an dieser Stelle nicht auf Bezeichnungen an, wichtiger sind die fundamentalen Merkmale von Entscheidungsprozessen. Dies gilt auch für die anderen in Abbildung 8 genannten Arten von Entscheidungen:

- Der Begriff Routineentscheidung (gering, gering) braucht keine Erläuterung.
- Arenaentscheidungen soll hier heißen, daß solche Entscheidungen in spezialisierten Arenen stattfinden. Es handelt sich üblicherweise um Entscheidungen, die von Experten vorbereitet und fachbezogen abgewickelt werden.
- Präzedenzentscheidungen haben eine hohe Sichtbarkeit. Es stehen sich ebenso klare Alternativen wie gegensätzliche Interessen gegenüber.

Auf Abbildung 8 ist noch etwas intensiver einzugehen. Zunächst zu den betrachteten Merkmalen Komplexität und Interessenladung. Sie werden benutzt, um zentrale Entscheidungstypen zu unterscheiden.

Eine ähnliche Typenbildung findet man bei Thompson/Tuden 1959 und bei Hickson u. a. 1986 (vgl. auch Astley u. a. 1982) - obgleich diese die Akzente etwas anders setzen.

Thompson/Tuden geht es in erster Linie nicht um einzelne Entscheidungsprozesse, sondern vor allem um die organistionalen Bedingungen, die mit bestimmten Entscheidungstypen verbunden sind. Komplexe Gegebenheiten erfordern einen anderen Modus der Entscheidungsfindung als einfache organisationale Gegebenheiten. Komplexität i. S. von Thompson/Tuden entsteht einmal durch Unsicherheit über Ursache-Wirkungsbeziehungen und zum anderen aus „Unsicherheit“[8] über die Präferenzen der möglichen Ergebnisse organisationalen Handelns. In Abbildung 9 ist die Grundüberlegung skizziert.[9]

In den Zellen stehen die „passenden“ Entscheidungstypen. Wenn Klarheit (Einigkeit) über die Präferenzen besteht und wenn die „Technologie“ eindeutig ist (also keine unterschiedlichen Auffassungen über Zweck-Mittel-Beziehungen bestehen), dann werden Verfahren installiert, die Entscheidungen zu Routineangelegenheiten machen („computation“). Den passenden organisationalen Rahmen liefert die Bürokratie: die „dominierende Koalition“ (die Gruppe der mächtigen Entscheidungsträger) setzt die klar formulierten Ziele mit Hilfe einer straff organisierten Administration um.

[8] Thompson 1967, 134.

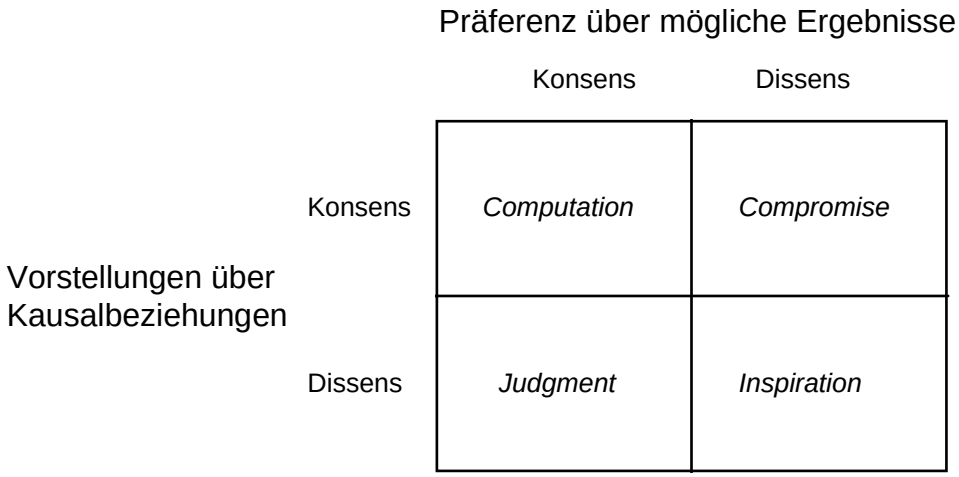


Abb. 9: Entscheidungstypen nach Thompson/Tuden

Wenn die Ursache-Wirkungsbeziehungen allerdings weniger klar sind (also Dissens über den zweckmäßigen Mitteleinsatz besteht), dann ändert sich die Entscheidungsfindung. Entscheidungen sind dann nicht mehr programmierbar, es muß ein (oft mühsamer) Problemlösungsprozeß in Gang gesetzt werden. Die Beschlußfassung durch die dominierende Koalition geschieht im Rahmen von Abstimmungen über die Interpretation der vorliegenden Daten, Fakten und vermuteten Zusammenhänge („judgment“). Die prototypische Organisationsform hierfür ist - nach Thompson/Tuden - die „Kollegialstruktur“.

Komplexität anderer Art entsteht, wenn die Entscheidungsträger (die Mitglieder der dominierenden Koalition) uneins sind über die erstrebenswerten Ergebnisse organisationalen Handelns. Die Abstimmung unter den Beteiligten richtet sich dann nicht auf eine Einigung über „Faktenfragen“, sondern auf einen Kompromiß zwischen den heterogenen Zielsetzungen. Thompson/Tuden halten die „repräsentative Struktur“ für die hierfür angemessene organisationale Form. Allerdings kann es in einer solchen Struktur nicht um gegenseitiges „Niederstimmen“ gehen. Um ein Weiterbestehen der Organisation trotz unterschiedlicher Interessen zu gewährleisten, müssen in die Organisation integrative Mechanismen eingebaut werden. Gibt es sehr viele Mitglieder und sehr unterschiedliche Interessen in der dominierenden Koalition (in einer Universität wird die dominierende Koalition z.B.

[9] Thompson/Tuden 1959, 198.

von den Professoren gebildet), kann die wechselseitige Abstimmung nicht direkt erfolgen. Sie geschieht im „Vorfeld“, also bevor die Entscheidungen den formal zuständigen Entscheidungsgremien zur Abstimmung vorgelegt werden. Diese Aufgabe wird von einem „inneren Kreis“ von Führungskräften vorgenommen,[10] der gewissermaßen als Agent der Interessenvermittlung dient. Nach wie vor bleibt in diesem Fall der Entscheidungsmodus allerdings die wechselseitige Abstimmung und Kompromißfindung, denn der innere Zirkel wird seine Macht verlieren, wenn er die Abstimmungsaufgabe nicht befriedigend löst.

Es bleibt der vierte Fall des Thompson/Tuden-Schemas: wenn sowohl über Ziele als auch über Mittel keine Einigkeit besteht, empfiehlt sich der Entscheidungsmodus „Inspiration“. Für diese Situation gibt es keine ideale Struktur. Organisationen versuchen, dieser Situation rasch zu entkommen z.B. durch die Etablierung einer starken Führung oder die Durchsetzung bürokratischer Regeln (etwa mit Hilfe von externen Managementberatern).

Trotz des engen Bezugs zu organisationsstrukturellen Fragen lassen sich die Überlegungen auch von Fragen der strukturellen Gestaltung lösen. Dies scheint auch deswegen vernünftig, weil die verschiedenen Entscheidungstypen in jeder der von Thompson/Tuden betrachteten Organisationsformen vorkommen. Man kann zwar von einer gewissen Affinität zwischen Organisationsform und Entscheidungstypus sprechen, eine unauflösbare Entsprechung existiert jedoch nicht.[11]

In unserer eigenen Analyse (vgl. Abbildung 8) betrachten wir zwei ähnliche Variable wie Thompson/Tuden. Statt vom Dissens über Ursache-Wirkungsbeziehungen sprechen wir jedoch von der Komplexität des Problems. Komplexität ist hier also enger zu sehen als bei Thompson/Tuden 1959 (bzw. Thompson 1967). Für diese entsteht Komplexität auch aus der Unsicherheit der Präferenzen (und beispielsweise auch aus der Zahl der Koalitionsmitglieder). Wir plädieren für eine

[10] Vgl. Thompson 1967, 139 ff.

[11] Eine interessante Anschlußfrage wäre, wie sich die spezielle Organisationsform auf den Ablauf des Entscheidungsprozesses (innerhalb des jeweiligen Entscheidungstypus) auswirkt.

klarere begriffliche Trennung zwischen politischer und sachlicher Komplexität. Dies heißt nicht, daß beide in der Realität nicht eng miteinander verbunden wären. Das Gegenteil ist der Fall. Politisierte Entscheidungsprozesse tendieren dazu, auch die sachliche Komplexität zu erhöhen (allein schon deswegen, weil jeder seine Ziele und Interessen auch sachlich begründen oder „verundeutlichen“ will). Es gibt jedoch auch den Fall, daß politische und sachliche Differenzen auseinanderfallen. Unsere Hypothese ist, daß die spezifische Kombination der Entscheidungscharakteristika den Verlauf der jeweiligen Entscheidungsprozesse prägt.

Diese Überlegung steht auch im Mittelpunkt der Arbeit von Hickson u.a.[12] Der Entscheidungsverlauf wird in der umfangreichen Studie anhand von zahlreichen Einzelmerkmalen beschrieben[13] und zu drei Verlaufsformen verdichtet:

- begrenzten Prozessen, die sich i.w. mit vertrauten Problemen beschäftigen,
- flüssigen Prozessen, die sich mit problematischen aber handhabbaren Angelegenheiten beschäftigen,
- sporadischen Prozessen, die sich mit dynamischen „strudelartigen“ Problemen beschäftigen.

Wie sich herausstellt, besteht eine enge Korrespondenz zwischen den Merkmalen des Entscheidungsverlaufs und den Dimensionen Komplexität und Politisierung: der Prozeßverlauf ist z.B. „begrenzt“, wenn das Problem sehr einfach und auch das Ausmaß der Politisierung nicht allzu groß ist. Die Ergebnisse sind in Abbildung 10 wiedergegeben.

[12] Vgl. Hickson u.a. 1986. Die Forschergruppe hat insgesamt 150 Entscheidungsprozesse analysiert.

[13] Betrachtet werden u.a. Dauer, Unterbrechungen, informelle Aktivitäten, Verhandlungsbreite, verwendete Informationsquellen. Auch die beiden Dimensionen Komplexität und Interessendivergenz werden anhand von verschiedenen Indikatoren erfaßt: die Komplexität u.a. durch Seltenheit des Entscheidungsproblems, Bedeutsamkeit der Konsequenzen, betroffene Problemfelder, Bindewirkung für folgende Entscheidungen, das Ausmaß der Politik durch den ausgeübten Druck, externe Eingriffe in den Entscheidungsprozeß, Ungleichgewicht des Einflusses und Gegensätzlichkeit.

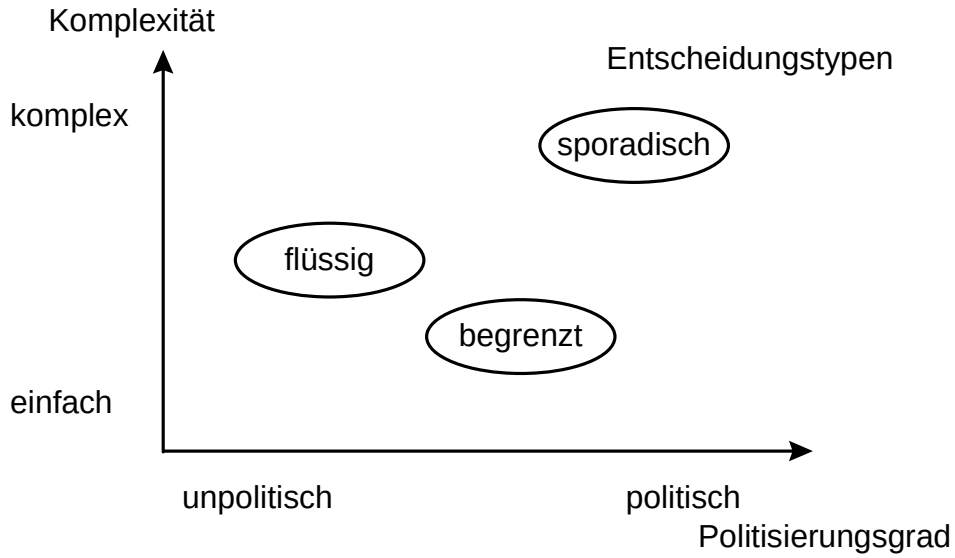


Abb. 10: Komplexität und Politisierung und die Verlaufsform des Entscheidungsprozesses

Das Muster entspricht nicht völlig dem Vier-Felder-Schema von Thompson/Tuden (bzw. Abbildung 8). Dies mag vor allem an der statistischen Verdichtung liegen, die Hickson u.a. vornehmen. Damit werden die reinen Typen nicht mehr deutlich herausgestellt. In unserer eigenen Studie wollen wir dagegen eine klare Abgrenzung vornehmen. Das Forschungdesign ist allerdings bei weitem nicht so aufwendig wie bei Hickson u.a. Es geht uns auch lediglich um einige ausgewählte Hypothesen.

Im Schaubild 8 stecken zwei Klassen von Hypothesen:

- Es wird behauptet, daß die verschiedenen Arten von Entscheidungen im Hinblick auf die angegebenen Merkmale typische Merkmalskombinationen aufweisen. Strategische Entscheidungen besitzen ein anderes Merkmalscluster als z. B. Routineentscheidungen: ihr Zeitaufwand ist höher, sie werden häufiger unterbrochen, sie ziehen mehr und mächtigere Akteure an, sie sind geprägt von umfangreichen Informationsaktivitäten und sie aktivieren mehr Konsenspotential als die anderen Entscheidungstypen.
- Es wird darauf hingewiesen, daß Entscheidungen auch einen dynamischen Aspekt besitzen. Im Zuge eines konkreten Entscheidungsprozesses kann sich sein Charakter erheblich verändern: aus einem Routineprozeß kann z. B. eine Arenaentscheidung werden. Die Veränderung wird induziert durch die Veränderung der Komplexität und/oder der Interessengegensätze. Abbildung 8 nennt drei „exogene“ Variablen, die eine solche Veränderung bewirken können: eine Zunahme der Dringlichkeit (z. B. durch Termindruck),

das Auftauchen einer prominenten (und damit konsensfähigen) Lösungsidee und die Vernetzung mit anderen Entscheidungsprozessen. Leider kann an dieser Stelle nicht weiter auf diese Hypothesen eingegangen werden.

Hypothesenprüfung

Mich interessierten an dieser empirischen Studie vor allem drei organisationstheoretische Hypothesen (vgl. Abbildung 11).

Zunächst waren zwei lineare Zusammenhänge zu erwarten:

(1) Komplexe Entscheidungstatbestände führen zu einer Ausdifferenzierung des Entscheidungsprozesses.

(2) Große Interessengegensätze verhindern die Ausdifferenzierung des Entscheidungsprozesses.

Die Erklärung dieser beiden Hypothesen gründet auf allgemeinen organisationstheoretischen Einsichten. Beispielsweise beschreibt Thompson 1967 in seinem Buch „Organizations in action“ die Ausdifferenzierung von Systemen als typische Reaktion auf Umweltkomplexität. Diese Tendenz wurde auch vielfach empirisch nachgewiesen. Dementsprechend läßt sich erwarten, daß komplexe Entscheidungsprobleme auch zu einer Vergrößerung der Komplexität des Lösungssystems (also hier des Entscheidungsprozesses) führen.[14]

[14] Die Ausdifferenzierung des Entscheidungsprozesses wird hier also als „Komplexität“ des Lösungssystems interpretiert, gemeint ist damit i. w. die Intensität und der Umfang der Lösungssuche (vgl. Anhang).

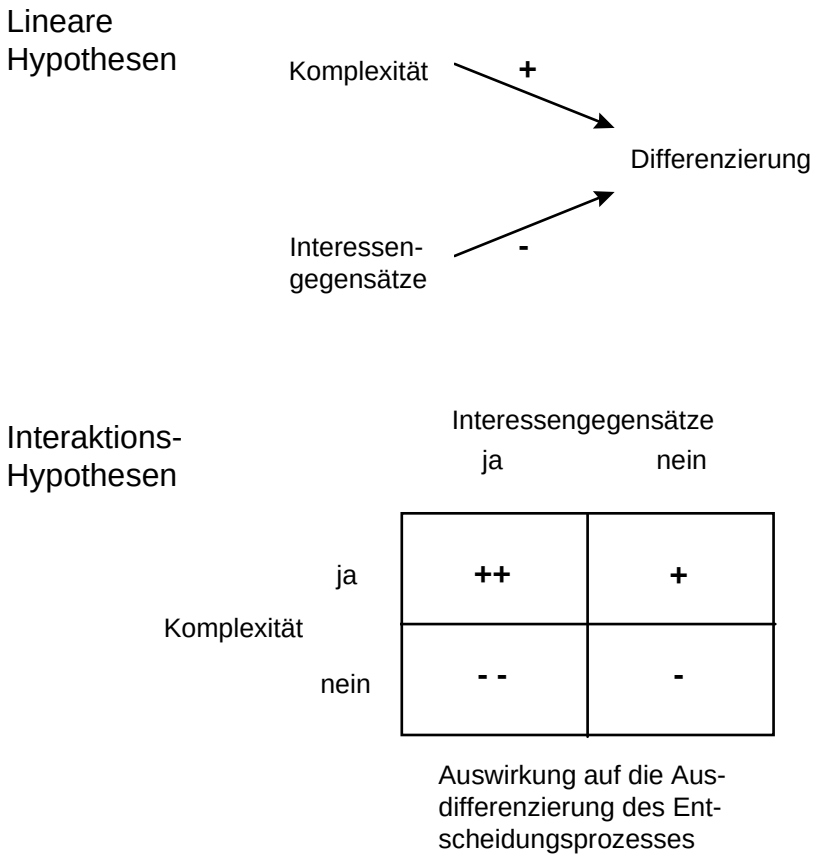


Abb. 11: Entscheidungsprozesse - Differenzierung als abhängige Variable

Die negative Beziehung zwischen Interessendivergenz und Differenzierung wird sich einstellen, weil für Organisationen ein eskalierender Konflikt eine „Horror-Vision“ ist - oder etwas prosaischer ausgedrückt: es existiert ein starker Druck zur Begrenzung organisationaler Konflikte, der dafür sorgt, daß sich eine Gefährdung des Gesamtsystems in Grenzen hält. Dies wurde z. B. schon von Peter M. Blau in seiner empirischen Studie über die „Dynamik von Bürokratien“ 1955 beschrieben.

Wichtiger ist aber die folgende Interaktionshypothese:

(3) Ist kein Konfliktpotential gegeben, so wird ein einfaches Problem auch einfach behandelt: der Entscheidungsprozeß wird keine verschlungenen Wege gehen. Dasselbe einfache Problem wird aber noch weniger intensiv behandelt, wenn ein hohes Konfliktpotential gegeben ist.

Ein Problem, das in seiner Struktur von den Kombattanten und potentiellen Koalitionspartnern leicht zu durchschauen ist, birgt in besonderer Weise die Gefahr der Eskalation (des reinen Gewinn-Verlust-Machtkampfes) in sich, eine Gefahr, die wie oben erwähnt möglichst rasch unterbunden wird.

Ein Beispiel soll diese Konstellation veranschaulichen. Die betrachtete Entscheidung befaßte sich mit der Durchführung einer Schulungsmaßnahme zum Umgang mit dem PC in einem Automobilbetrieb. Die Entscheidungssituation war durch einen latenten Interessengegensatz gekennzeichnet, der wiederum in einer langen Geschichte von Kompetenzstreitigkeiten zwischen der Finanzabteilung und der Personalabteilung wurzelte. Die Finanzabteilung beauftragte ein renommiertes Bildungsinstitut mit der Schulung. Der Personalleiter machte daraufhin eine wesentlich kostengünstigere Alternative ausfindig. Die Geschäftsführung zog den Streit an sich und unterband ihn. Dieser Fall, daß sich die ranghöhere Stelle in einen solchen Konflikt einschaltet, führt also zu einer drastischen Reduzierung der Komplexität des Entscheidungsprozesses.

Ganz anders ist der Fall bei den Entscheidungen, die von mir als „strategisch“ bezeichnet werden. Die Komplexität des Problems verhindert eine unzweideutige Meinungspolarisierung. Man findet diesen Fall vielfach in der Verhandlungsforschung beschrieben. Die Sachargumente werden instrumentalisiert, Statistiken, Präzedenzfälle, Erfahrungsberichte dienen der Rationalisierung des eigenen Standpunktes, Experten werden als Handlanger der eigenen Meinung mißbraucht.

Verallgemeinert heißt dies, daß davon auszugehen ist, daß hohe Interessengegensätze durchaus zu einer Ausdifferenzierung der Entscheidungsfindung führen können, eine Hypothese, die „linearen“ Hypothesen (1) widerspricht.

Schließlich haben wir noch den vierten Fall: hohe Komplexität bei geringen Interessengegensätzen. Es ist zu erwarten, daß hierbei ein mittleres Ausmaß der Differenzierung auftreten wird, da die komplizierenden Machtprozesse wegfallen.

Auch für die beiden letztgenannten Fälle sollen Beispiele genannt werden. Es ging hierbei jeweils um die Einführung einer einheitlichen Schulungskonzeption von CAD-Systemen (ebenfalls bei verschiedenen Automobilunternehmen).

Die Komplexität der Aufgabe ergab sich bei beiden Unternehmen aus der Tatsache, daß die verschiedenen Teilbereiche zwar vereinzelt CAD-Techniken verwendeten, diese jedoch sehr spezialisiert waren und kein allgemeiner Überblick über den Stand und die Möglichkeiten einer einheitlichen Konzeption gegeben war. Objektiv waren auch beidesmal ähnliche Interessengegensätze zu verzeichnen. Beispiele hierfür sind: der Einsatz Personen mit Know-how als Schulungspersonal, das übliche Problem der Freistellung für die Schulung on und off the job und das verbreitete Problem zwischen need-to-know Orientierung der Produktion und nice-to-know Orientierung der Bildungsstellen.

Der tatsächlich empfundene Konflikt wurde jedoch in einem der beiden Fälle als eher gering eingestuft. Der Fluß des Prozesses war relativ strukturiert, die Koordination erfolgte über die zentrale Bildungsabteilung. Unternehmensberatungsleistungen wurden in einem routinisierten Verfahren mit einbezogen.

Im anderen Fall wurden wesentlich größere Interessengegensätze wahrgenommen und in den Prozeß eingebracht. Entsprechend schleppend verlief die Abwicklung. Es kam zu zahlreichen Stockungen. In der Projektgruppe wurden von allen beteiligten Instanzen Wege gesucht, vor allem auch die eigenen Vorstellungen zur Geltung zu bringen: Entwicklungsabteilung, EDV-Systemstelle, Anwender, PE-Abteilung. Offenbar waren in diesem Fall die verschiedenen Rollen noch nicht so aufeinander abgestimmt wie im ersten Beispielfall.

Versucht man - trotz der geringen Fallzahl - auch eine quantitative Abschätzung, so ergibt sich eine fast vollständige Bestätigung der Vermutungen.

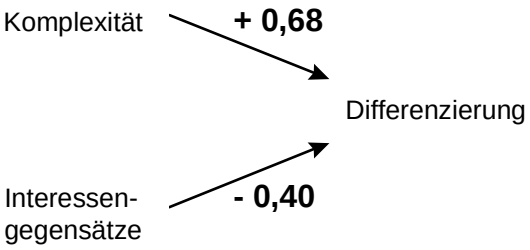
Die Vorzeichen der Phi-Koeffizienten z. B. bestätigen die beiden linearen Hypothesen (vgl. Abbildung 12).[15]

[15] Die Operationalisierung der Variablen ist im Anhang wiedergegeben.

Die Häufigkeit, in der ausdifferenzierte Entscheidungsprozesse zu beobachten waren, entspricht bis auf einen Fall ebenfalls den genannten Hypothesen.[16]

Die Vermutung, daß Interessengegensätze eine unproduktive Ausuferung bewirken, konnte so nicht bestätigt werden. Interessengegensätze sind nicht als solche schädlich für produktive Problemlösungen. Trotz der angedeuteten Gefahren dürften die positiven Aspekte überwiegen: eine Unterdrückung latenter Interessengegensätze hat durchweg negative Auswirkungen auf die üblichen Anforderungen von Organisationen (Anpassungsfähigkeit, Innovation, Legitimation und Kulturerhaltung). Da die Manifestation von Interessengegensätzen nicht unbedingt schädlich für das „goal attainment“ ist, sollte man sie nicht unterdrücken.

Lineare Hypothesen



Interaktions-Hypothesen

Komplexität	Interessengegensätze: ja	Interessengegensätze: nein
ja	**63 %**	**80 %**
nein	**0%**	*****

Indikatoren der Differenzierung:
- Konfliktoffenheit
- Alternativenzahl
- Problembearbeitungsintensität

Anteil der Entscheidungprozesse mit hoher Differenzierung

Abb. 12: Entscheidungsprozesse - Differenzierung als abhängige Variable

[16] Die Häufigkeit ist in den Zellen genannt, ebenso die jeweilige Fallzahl.

Als Fazit möchte ich herausstellen:

1. Der Machtaspekt und der Sachaspekt sollten zusammen betrachtet werden.

2. Interessengegensätze sind nicht als solche schädlich für produktive Problemlösungen. Sie stimulieren eine differenzierte Betrachtung, sie erhöhen die Zahl der ins Spiel gebrachten Alternativen und verstärken die Problembearbeitungsintensität.

3. Interessengegensätze können allerdings auch den Fluß des Geschehens beeinträchtigen, die Verwicklung in politische Machtkämpfe verzögert die Abwicklung und führt somit zu einer ineffizienten Entscheidungsfindung.

Praktische Schlußfolgerungen

Lassen sich aus diesen und anderen Ergebnissen der empirischen Erforschung kollektiver Entscheidungsprozesse praktische Empfehlungen ableiten? Ich möchte auf diese Frage in zwei Schritten zugehen.

Die Betriebswirtschaftslehre soll nicht zuletzt wirksame Methoden zur Entscheidungsunterstützung bereitstellen. Die Wirksamkeit dieser Methoden hängt vor allem auch von der Situation ab, in der sie verwendet werden. Es ist nicht ausreichend, sich auf logische Überzeugungskraft analytischer Methoden zu verlassen, wenn die durch sie abgeleiteten Empfehlungen nur als Kampfmittel im Meinungsstreit eingesetzt werden. Sinnvoll sind daneben immer begleitende Maßnahmen zur Handhabung der zugrunde liegenden Konflikte.

Man kann dies auch allgemeiner konzipieren (vgl. Abbildung 13).

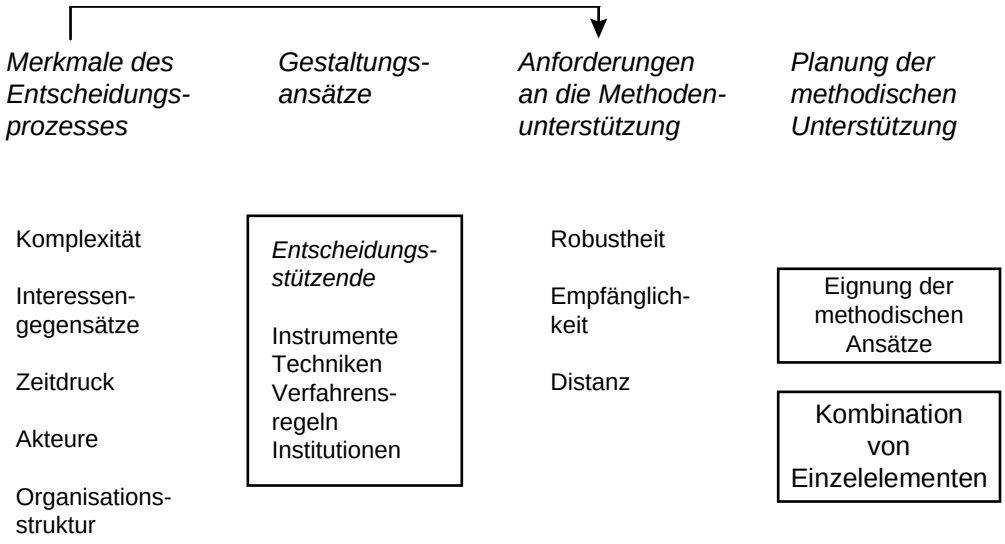


Abb. 13: Empirische Forschung als Kriteriengenerator

Die Merkmale des Entscheidungsprozesses definieren sozusagen die Anforderungen an die Methodenunterstützung.

Komplexe Entscheidungsprobleme brauchen robuste Methoden, bei Konflikten sollte man Methoden verwenden, die geeignet sind, Interessengegensätze aufzunehmen, Zeitdruck braucht Distanz. Mit dem letztgenannten Aspekt ist gemeint, daß man sich dem Zeitdruck nicht aktionistisch hingeben sollte. Wie verschiedene Studien zeigen, sind das Heraustreten aus der Entscheidungssituation, Ziel- und Prozeßsteuerung und bestimmte Formen der Partizipation sinnvoller als der Versuch, die Zeitrestriktionen zu überholen oder sich auf autokratische Formen der Abwicklung zu verlassen.[17]

Ähnlich ließen sich im Hinblick auf andere Entscheidungsmerkmale (die ich hier nicht behandelt habe) Gestaltungshinweise geben. Gestaltungsbemühungen können jedoch nicht nur bei der Methodenunterstützung ansetzen. Die Abbildung 14 zeigt drei weitere solcher Ansatzpunkte.

[17] Vgl. hierzu Bronner 1973.

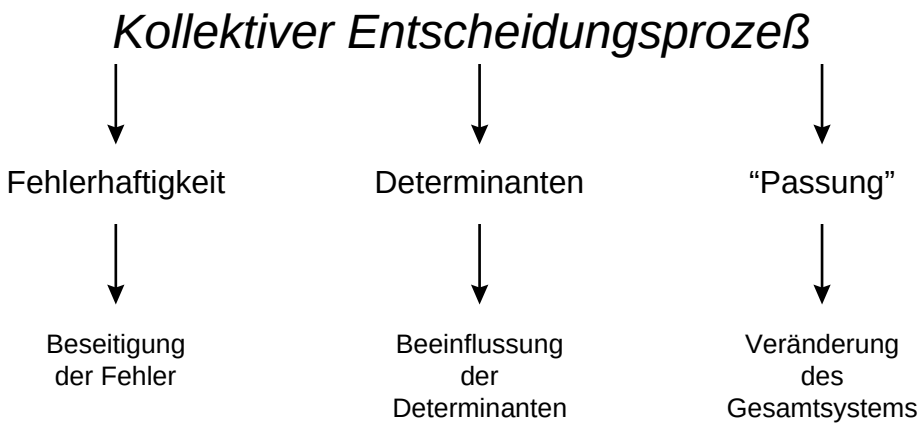


Abb. 14: Entscheidungsprozesse, Ansatzpunkte der Gestaltung

Es existiert eine umfangreiche Literatur, die Defekte des Entscheidungsverhaltens untersucht.[18] Hierin befaßt man sich mit der Urteilsbildung unter Unsicherheit, mit Attribuierungsfehlern, der Anwendung von Heuristiken (wie der „Verfügbarkeit“, der illusorischen Korrelation) oder dem sunk cost Phänomen. Es gibt auch eine Reihe typischer Fehler beim Umgang mit Komplexität und Ungewißheit, also im Hinblick auf die Variablen, auf die ich in meinem empirischen Beispiel eingegangen bin. Viele Fehler gehen zum Beispiel auf den Schutz des Selbstbildes zurück - man möchte als kompetent erscheinen und vermeidet eine Bloßstellung fehlenden Weitblicks.

Eine zweite Möglichkeit, Gestaltungshandlungen zu empfehlen, setzt bei den Determinanten des Entscheidungsverhaltens an. Als Theoretiker ist dies natürlich der erste Ansatzpunkt, der einem wichtig erscheint. Für unseren Zusammenhang besonders relevant sind Versuche, Komplexität zu verschleiern und strategische Entscheidungen als Routineentscheidungen erscheinen zu lassen und damit zu verharmlosen. Ein typisches Beispiel für eine solche Taktik besteht darin, prominente Lösungsalternativen zu präsentieren.

Ein dritter Ansatzpunkt schließlich setzt nicht am einzelnen Entscheidungsprozeß, sondern am Entscheidungssystem an. Tatsächlich zeigten verschiedene Studien, daß es hilfreich ist, wenn Organisationsstruktur und Entscheidungsver-

[18] Vgl. Martin/Bartscher 1995.

halten zusammenpassen. Komplexe Probleme lassen sich in bürokratischen Strukturen nicht sinnvoll handhaben. Interessengegensätze brauchen funktionierende Konfliktaustragungsmechanismen.

Fazit

Es gibt einen immer wiederkehrenden Streit zwischen Empirikern und Wissenschaftlern, die behaupten, die empirische Forschung bringe kaum neue Einsichten, oft erschöpfe sie sich sogar im aufwendigen Nachweis von Trivialitäten. Dieser Streit läßt sich auch verstehen, wenn man die empirischen Ergebnisse der Erforschung kollektiver Entscheidungsprozesse betrachtet. Jedenfalls ist zuzugeben, daß die empirische Forschung nur Bruchstücke einer Konzeption zur strategischen Steuerung liefern kann. Ein umfassender, ausgeklügelter und erfolgssichernder Zugriff z. B. auf strategisches Managementverhalten wird nicht bereitgestellt.

Aber immerhin: die Beachtung der empirischen Effekte kann zumindest die gröbsten Fehler vermeiden helfen. Dies wäre zumindest ein Beitrag, den die empirische Forschung leisten kann. Auf die von mir präsentierte Studie bezogen: Ausgefeilte analytische Methoden können ihre Wirksamkeit in strategischen Entscheidungsprozessen oft nicht entfalten, weil sie für partikuläre Interessen eingesetzt werden. Ein zweiter wichtiger Beitrag der empirischen Entscheidungsforschung besteht darin, daß die empirischen Beiträge „Stolpersteine“ für eine - erst noch zu entwickelnde - Theorie der kollektiven Entscheidungsprozesse liefern. Das von mir präsentierte Ergebnis widerlegt bspw. die Hypothese einer generellen Konfliktunterdrückung in zielorientierten Systemen selbst bei polarisierten Interessen.

Und drittens liefern die empirischen Studien durch die Ausdifferenzierung des Vokabulars Möglichkeiten zumindest einer sprachlichen Annäherung an die viel-

schichtige Realität. Um dies nachzuweisen, ist mein Beispiel zu schlicht. Hierzu müßte man die gesamte Entscheidungsforschung betrachten. [19]

Insgesamt sollte die eher holzschnittartige Abbildung der Realität durch den Nachweis empirischer Effekte nicht unterschätzt werden - sie kann das Filigran der verschlungenen Realität zwar nur andeuten, aber immerhin liefert sie Skizzen, die zu anschaulichen Bildern ausgestaltet werden können.

[19] Ich will nur einige Stichworte nennen, die durch sie eingeführt wurden: eskalierendes Commitment, Lernzyklus, abergläubisches Lernen, Ressourcenwirkung, Environment scanning, Entscheidungsstil, Groupthink.

Anhang

Operationalisierung der Variablen.

Komplexität:

Zur Erfassung der Komplexität wurde der geplante Neuigkeitsgrad verwendet. Je unbekannter die Materie und je ungewisser die Folgenabschätzung, um so größer ist die Komplexität.

Interessengegensätze:

Hierzu wurde die Meinung der Interviewten direkt erfragt. Aus der Schilderung des Entscheidungsverlaufes ergaben sich hierfür ebenfalls Hinweise.

Differenzierung:

Hierfür wurden drei Teilvariable zu einem Index zusammengefaßt. Ein Entscheidungsprozeß ist wohl weiter entfaltet oder stärker ausdifferenziert, wenn viele unterschiedliche Aspekte angesprochen werden (abgebildet durch die Einschätzung der „Konfliktoffenheit“), er ist auch weiter ausdifferenziert, wenn mehrere Alternativen behandelt werden und wenn die Bearbeitungsintensität steigt.[20]

[20] Zum Interviewleitfaden vgl. Weber u. a. 1994.

Literatur

Astley, W.G. u.a. Complexity and cleavage: dual explanations of strategic decision making, in: Journal of Management Studies, 1982, 19, 357-375

Biasio, S. Entscheidung als Prozeß, Bern/ Stuttgart/Wien, 1969

Blau, P. M. The dynamics of bureaucracy, Chicago, 1955

Brinkmann-Herz, D. Entscheidungsprozesse in den Aufsichtsräten der Montanindustrie, Berlin, 1972

Bronner, R. Entscheidung unter Zeitdruck, Tübingen, 1973

Carter, E.E. Project evaluations and firm decisions, in: Journal of Management Studies, 1971, 8, 251-279

Cyert, R.M./Simon, H.A./Trow, D.B. Observation of a business decision, in: Journal of Business, 1956, 29, 237-248

Dahl, R.A. Who governs? New Haven/London, 1961

Fisher, B Small group decision making, New York, 1974

Hax, A.C./Majluf, N.S. Strategisches Management, Frankfurt a.M./New York, 1988

Heinen, E. Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden, 1968

Hickson, D.J. u.a. Top decisions. Strategic decision-making in organizations, Oxford, 1986

Kirsch, W. Entscheidungsprozesse, 1. Band, Wiesbaden, 1970

Köhler, R./Uebele, H. Planung und Entscheidung im Absatzbereich industrieller Großunternehmen, Aachen (DBW-Depot 78-2-5) , 1978

Krüssel, P. Ökologieorientierte Entscheidungsfindung als politischer Prozeß, München/ Mering, 1995

March, J.G. Entscheidung und Organisation, Wiesbaden, 1989

Martin, A. Führungsstrukturen und Entscheidungsprozesse, Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung, Heft 1, Lüneburg, 1995

Martin, A. Führungsstrukturen und Entscheidungsprozesse, Einzeldimensionen, Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung, Heft 2, Lüneburg (in Vorbereitung), 1996

Martin, A./Bartscher, S. Grundlagen zur Normativen Entscheidungsfindung, in: Bartscher, S./Bomke, P. (Hrsg.): Unternehmungspolitik, 2.

Auflage, Stuttgart, 1995, 53-94

Nutt, P.C. Types of organizational decision processes, in: Administrative Science Quarterly, 1984, 29, 414-450

Paige, G.D. The Korean decision, New York, 1968

Sorenson, T.C. Decision making in the White House, New York/London, 1963

Thompson, J.D. Organizations in action, New York u.a. , 1967

Thompson, J.D./Tuden, A. Strategies, structures and processes of organizational decision, in: Thomspon, J.D. u.a. (Hrsg.): Comparative studies in adminsitration, Pittsburgh, 1959, 195-216

Thompson, V.A. The regulatory process in OPA rationing, New York, 1950

Weber, W. u. a. Betriebliche Bildungsentscheidungen, München/Mering, 1994

Witte, E. Phasentheorem und Organisation komplexer Entscheidungsprozesse, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 1968, 20, 625-647