

7 Zwischen Rationalität und Anarchie - Entscheidungsprozesse bei Innovationen

Vorstandsvorsitzender einer Firma: „Bei uns wird rational entschieden!“

Derselbe: „Warum reden Sie von Misserfolg,
die Innovation läuft doch gut!“

(Um die gescheiterte Eigenentwicklung zu vertuschen, wurde die von außen zugekaufte Software mit dem Namen der alten Eigenentwicklung versehen, so dass der Vorstandsvorsitzende das Scheitern gar nicht gemerkt hatte.)

Wir haben im letzten Kapitel gezeigt, dass Innovationen oft die bestehende Austarierung von Interessen gefährden und dadurch Konflikte auslösen, bei neuen Produkten und – vielleicht noch stärker – bei neuen Verfahren. Betroffene Personen und Gruppen werden sich gegen eine Gefährdung dieser Interessen wenden, und andere, die neue Möglichkeiten der Verbesserung ihrer Situation entdecken, werden aktiv, um diese zu realisieren. Natürlich stehen dabei nicht die Interessen an sich zur Debatte, es geht zunächst einmal um Sachfragen, die allerdings immer wieder eng mit den unterschiedlichsten Interessen verwoben sind. Manchmal ist diese Verknüpfung von Sachfragen und Interessen so hintergründig, dass sie nicht einmal den Interessenträgern selbst bewusst wird, aber diskussions- und handlungswirksam wird sie meist trotzdem.

Wie wird in Unternehmen damit umgegangen? Wie sehen – über den ganzen Verlauf einer Innovation betrachtet – die organisatorischen Entscheidungsprozesse aus, an denen verschiedene Personen, Abteilungen und Hierarchieebenen in wechselnden Intensitäten und Taktzeiten beteiligt sind? Wir wollen diese Frage hier systematisch behandeln und uns dazu zunächst wieder einen Innovationsfall vor Augen führen – einen recht kurzen diesmal.

7.1 Problemlose Einführung

Es geht um die Einführung anfänglich eines, später weiterer CAD-Systeme im Geschäftsbereich Investitionsgüterdesign einer Firma für Ingenieurdienstleistungen. Den ersten Anstoß gaben dazu ein Gruppenleiter und sein Vorgesetzter, die nach Diskussion im Kreis der Abteilungskollegen sich darüber verständigt hatten, dass sich mit einem CAD-System ihre Arbeit leichter, besser und schneller bewältigen lassen würde. Im Anschluss an einige Gespräche mit dem Geschäftsführer musste die

Abteilung ihren Wunsch schriftlich begründen und einen Antrag stellen, dem kurze Zeit später stattgegeben wurde. Das damals 100.000 DM teure System wurde von den späteren Nutzern selbst ausgewählt; die dazu notwendigen Informationen bezogen sie von ehemaligen Studienkollegen, Händlern, Fachmessen und einer DV-Technologie-Beratungsstelle.

EUR ?

Der Einsatz des neuen Arbeitsmittels wurde weitgehend im „learning by doing“ erworben, d. h. die Erstnutzer fungierten nach einer kurzen Händlerschulung als Multiplikatoren und unterstützten ihre Kollegen beim Ausprobieren. Die Handhabung der neuen Technik diffundierte so schnell, dass bald Engpässe am CAD-System auftraten und die Abteilung wiederum beim Geschäftsführer vorstellig wurde mit der Bitte, ein zweites System anzuschaffen, was wiederum nach Antrag und Begründung bewilligt wurde. Bei der Anschaffung des 3. und 4. sowie beim Ankauf eines zusätzlichen CAD-Grafikprogramms wurde nicht einmal mehr diese Antrags- und Genehmigungsprozedur verlangt.

Der einzig bekannt gewordene Einwand stammte vom Systembeauftragten der DV-Abteilung und bezog sich darauf, dass die Designer sich mit McIntosh's für eine andere „DV-Welt“ als die bei der Firma installierte entschieden hatten. Dieser Einwand wirkte sich jedoch nicht hinderlich aus, weder auf die Beschaffung, noch auf die Nutzung. Ginge es allein nach den Designern, müßte der Geschäftsführer bereits schon wieder Geld locker machen, um die vorhandenen Systeme durch neue, leistungsfähigere zu ersetzen. Insofern scheint auch das bisherige Einführungs-tempo ausschließlich abhängig von der Liquidität der Firma gewesen zu sein.

Interpretation

Dieser Fall einer schnellen, problemlosen Einführung einer für das Unternehmen ganz neuen Technologie sieht irgendwie anders aus als die meisten bisher geschilderten Innovationen. Mit den Konzepten, die in den vorangehenden Kapiteln entwickelt wurden, können wir Folgendes feststellen: Es gab keine Informationspathologien, sondern einen Wissenszuwachs durch Information und Diskussion. Das Vorgehen war vollständig partizipativ, weil die Betroffenen selbst den Innovationsprozess getragen haben. Interessenkonflikte sind dabei nicht aufgetreten, die Frage der Machtausübung stellte sich erst gar nicht und die Handlungsfähigkeit war jederzeit gegeben. Dies alles ist auch für CAD-Einführungen nicht selbstverständlich, wie die Literatur belegt (vgl. z. B. Berger, 1991). Diese kurze Analyse ist durchaus zutreffend und bestätigt auch die bisher vorgestellten Konzepte und Schlussfolgerungen an einem rundum gelungenen Beispiel. Sie gibt aber den Entscheidungsverlauf nicht wieder, sondern zerlegt ihn in einzelne Determinanten, die jeweils eine günstige Ausprägung aufwiesen. Die eingangs gestellte Frage nach dem organisatorischen Entscheidungsprozess könnte eher so beantwortet werden: Eine Idee kommt auf, sie wird im Kreise der Betroffenen diskutiert, und dann geht ein Vorschlag an die zuständige Entscheidungsinstanz, die ihm nach Vorlage einer Begründung zustimmt. Bei der Auswahl des Systems werden breitgefächerte Informationen beschafft, und eine offensichtlich gute Wahl wird getroffen. Schulung, eigene Erfahrung und Hilfestellung für andere führen dann schnell zu intensiver, offensichtlich vorteilhafter Nutzung, so

dass weitere Systeme beschafft und eingesetzt werden. Das Ganze sieht also nach einem „vernünftigen“ Entscheidungsprozess aus.

Um so oder ähnlich jeden Innovationsfall in seinem Entscheidungsverlauf charakterisieren und vergleichen zu können, benötigt man freilich eine grundlegendere Klassifikation möglicher Entscheidungsprozesse, in die jeder beliebige Fall eingeordnet werden kann: die Typisierung der Entscheidungen in dieser Klassifikation muss dabei notwendigerweise etwas abstrakter sein, denn bei einer so phänomen-nahen Beschreibung, wie sie gerade durchgeführt wurde, hätte man am Ende für jeden Fall einen anderen Entscheidungstyp, und ein systematischer Vergleich ließe sich kaum durchführen. Doch wie kann man zu einer sinnvollen Klassifikation von Entscheidungstypen kommen?

7.2 Entscheidungsprozesse in der Organisationsliteratur

Lange Zeit haben Konzepte rationaler Entscheidungsprozesse die – vorwiegend volks- und betriebswirtschaftliche – Literatur bestimmt (zusammenfassend Gäfgen, 1968). Dabei wurden dann auch oft kaum Unterschiede zwischen individuellen und organisatorischen Entscheidungsprozessen gemacht. Mit der Zeit nahm jedoch die Kritik zu an dem rationalen Modell, und es wurden Gegenentwürfe entwickelt, die in unterschiedlichem Maße von den Rationalitätsvorstellungen abwichen. Damit tauchte die Frage auf, wie realistisch diese Modelle sind und es kam zu den ersten empirischen Fallstudien (Allison, 1969, 1971). Pinfield (1986) verglich z. B. ein strukturiert-adaptives Modell (nach Simon, 1947; March & Simon, 1958), das schon vom klassischen Rationalitätsmodell abgerückt war, mit dem Modell der organisierten Anarchie (nach Cohen, March & Olsen, 1972), das bislang am weitesten vom Rationalitätsmodell entfernt ist; er fand beide Modelle partiell nützlich zur Beschreibung. Inzwischen gab es aber auch Fallbeschreibungen von anderen Prozesstypen, vor allem vom Politikmodell organisationaler Entscheidungsprozesse (z. B. Pettigrew, 1973). Pfeffer (1981) hatte daher im Anschluss an die vorliegende Literatur bereits 4 Entscheidungsprozesstypen theoretisch herausdestilliert, nämlich die Modelle der Rationalität, der Bürokratie, der organisierten Anarchie und – das von ihm bevorzugte – Modell der politischen Macht.

In der Folgezeit gab es dann auch vergleichende Untersuchungen an einer größeren Zahl von Fällen, die sich vorwiegend darauf konzentrierten, die empirische Angemessenheit der jeweils postulierten Typen zu demonstrieren. Shrivastava und Grant (1985) sowie Pool und Koopman (1993) haben Typologien entwickelt und empirisch analysiert, die in ähnlicher Weise vier inhaltlich-prozessuale Unterscheidungen thematisieren: Beim Modell der „managerial autocracy“ bzw. „neo-raticual model“ (Shrivastava & Grant, 1985; Pool & Koopman, 1993) sind die Entscheidungen autokratisch von einer dominanten Person oder Gruppe geleitet. Beim „systematic bureaucratic“ bzw. „bureaucratic model“ sind die Prozesse vor allem formalisiert und regelgeleitet, mit einer breiteren Beteiligung verschiedener Personen und Abteilungen. Beim Modell der „political expediency“ bzw. „arena model“ ist der Entscheidungsprozess vor allem durch konfligierende Interessen und machtvollen Ausei-

nandersetzungen charakterisiert. „Beim „open-end model“ dominieren unvorhergesehene Ereignisse und unklare Ziele und Wege den Prozess, durch den sich die Beteiligten schrittweise durchkämpfen müssen. Es wird vor allem für komplexe Innovationsentscheidungen als typisch angesehen; unsere Innovationsfälle dürften aber doch die genannte Palette ganz ausschöpfen, ja sogar darüber hinausgehen. Nach Pool und Koopman (1993) sind die ersten beiden Modelle seltener anzutreffen bei strategischen Entscheidungen, aber alle kommen vor.

Diese umfangreichen empirischen Typologien ähneln der von Pfeffer (1981) entwickelten Typologie, aber es gibt auch Unterschiede: Während sie das klassische Modell der Rationalität – anders als Pfeffer – nicht dabei haben, fehlt bei Pfeffer die „managerial autocracy“, die man zur Not als Variante des Politik-Modells einordnen könnte. Das ähnliche „neo-rational model“, das wie Pinfields strukturiert-adaptives Modell die Ideen von March und Simon (1958) aufgreift, müsste Pfeffer unter den Bürokratieansatz bringen, weil er dafür diese Autoren zur Verdeutlichung heranzieht. Es macht jedoch theoretisch mehr Sinn, wie bei Pool und Koopman (1993) das March-Simon-Modell getrennt vom Bürokratiemodell zu halten, denn erstens ist das Bürokratiemodell von Max Weber (1921/1972) mit durchaus anderen Grundideen entwickelt worden und zweitens attestieren March und Simon (1958) dem Bürokratiemodell explizit eine Reihe von disfunktionalen Effekten und konzipieren ihr Modell anders. Insofern scheint es theoretisch und empirisch sinnvoll, diese beiden Modelle zu unterscheiden und sie auch vom klassischen Rationalitätsmodell abzusetzen. Das Politikmodell findet Entsprechungen in den oben erwähnten Modellen der „political expediency“ bzw. dem „arena model“ und das Modell der organisierten Anarchie, das auch schon von Pinfield herangezogen wurde, ähnelt dem „open-end model“.

Zur Klassifikation der Entscheidungsprozesse in unseren Innovationsfällen werden wir also die fünf in der Literatur am häufigsten genannten Modelle heranziehen: Rationalität, Bürokratie, Adaptives Problemlösen, Politik und organisierte Anarchie.²⁸ Tabellarisch können wir nun – in Anlehnung an Pfeffer (1981, S. 31) – die fünf ausgewählten Entscheidungsmodelle aus der Organisationsliteratur charakterisieren (vgl. Tab. 7.1), die für die wissenschaftliche Analyse von Entscheidungsprozessen zentral sind. Sie beinhalten unterschiedliche Annahmen in den folgenden fünf Dimensionen: Ziele und Präferenzen, Fakten und Zusammenhänge, Macht und Kontrolle, Entscheidungsprozess bzw. -verlauf sowie – sozusagen als Kern – die Normvorstellung.²⁹ Diese Modelle sollen im Folgenden zuerst erläutert werden; anschließend werden wir sie anhand unserer Fallstudien auf ihren Realitätsgehalt hin überprüfen.

²⁸ Auf die ganz anders geartete Klassifikation von Hickson et al. (1986) wird weiter unten im Vergleich mit unseren Ergebnissen eingegangen.

²⁹ Pfeffer verwendet 8 Dimensionen, wobei viel Redundanz enthalten ist und die Tabelle viel unübersichtlicher wird. „Rules and norms“ lassen sich ohne wesentlichen Informationsverlust mit „ideology“ unter Normvorstellung zusammenfassen, „information and computational requirements“ mit „beliefs about action-consequence relationships“ unter Fakten und Zusammenhänge und „decision“ als Resultat des „decision process“ unter der Dimension Entscheidungsprozess.

7.3 Das Rationalitätsmodell organisationaler Entscheidungen

Tabelle 7.1: Entscheidungsmodelle in der Organisationsliteratur (vgl. Pfeffer, 1981, S.31)

Modell Dimension	Rationalität	Bürokratie	Adaptives Problemlösen	Politik ³⁰	Organisierte Anarchie
Quelle	Ökonomie	Weber	March & Simon	Burns, Pettigrew, Pfeffer	Cohen, March & Olsen
Ziele, Präferenzen	Eindeutig, konsistent, von allen geteilt	Eindeutig, von oben nach unten durchgesetzt	Mehrdeutig, präzisierbar, modifizierbar	Unterschiedlich, zum Teil verdeckt	Vage, nachträglich konstruiert
Fakten, Zusammenhänge	Weitgehend bekannt	Der Spitze weitgehend bekannt oder zur Kenntnis gebracht	Vereinfachtes Abbild der Realität wird erstellt	Unterschiedliche, interessengefärbte Überzeugungen	Unklar, divergierende Deutungen
Macht und Kontrolle	Unnötig, da Sachlogik	Anweisungen, autorisierte Programme, Aktenmäßigkeit	Organisationshierarchie korrespondiert mit Problemhierarchie	Interessengruppen, Koalitionen	Dezentral, prozessgebunden
Entscheidungsprozess	Geordnet: Sachbezogene Rationalität	Geordnet: Prozedurale Rationalität	Weitgehend geordnet: Adaptive Rationalität	Interessengesteuert durch oder gegen die Ordnung	Ungeordnet
Normvorstellung	Optimierung, Effizienz, Perfektion	Erfahrung, Ordnung, Stabilität	Überwindung individueller Rationalitätsbeschränkungen	Im Zweifel gewinnt der Stärkere, muss sich aber bewähren	Spiel, Zufall, Selbstorganisation

Sack-Spiegel

Chamill, nicht unter, ähnlich

Die Erforschung organisationaler Entscheidungsprozesse hat sich, wie bereits erwähnt, in Auseinandersetzung mit dem ökonomischen Modell rationaler Entschei-

³⁰ Bei Pfeffer wird Politik über Machtausübung definiert, wobei gleichzeitig ein sehr breiter Machtbegriff verwendet wird, der zur präzisen Unterscheidung wenig geeignet ist (vgl. Scholl, 1991, 1992b; Buschmeier, 1995). Es ist deshalb zweckmäßiger, einen engeren Machtbegriff für die empirische Untersuchung zu verwenden (vgl. auch Kap. 5); daraus folgt aber, dass Politik nicht mehr über den Gebrauch von Macht definiert werden kann, sondern besser über die Existenz und Handhabung von Interessenkonflikten erfasst wird (Scholl, 1992b).

2

7.3 Das Rationalitätsmodell organisationaler Entscheidungen

Tabelle 7.1: Entscheidungsmodelle in der Organisationsliteratur (vgl. Pfeffer, 1981, S.31)

Modell Dimension	Rationalität	Bürokratie	Adaptives Problemlösen	Politik³⁰	Organisierte Anarchie
Quelle	Ökonomie	Weber	March & Simon	Burns, Pettigrew, Pfeffer	Cohen, March & Olsen
Ziele, Präferenzen	Eindeutig, konsistent, von allen geteilt	Eindeutig, von oben nach unten durchgesetzt	Mehrdeutig, präzisierbar, modifizierbar	Unterschiedlich, zum Teil verdeckt	Vage, nachträglich konstruiert
Fakten, Zusammenhänge	Weitgehend bekannt	Der Spitze weitgehend bekannt oder zur Kenntnis gebracht	Vereinfachtes Abbild der Realität wird erstellt	Unterschiedliche, interessengefärbte Überzeugungen	Unklar, divergierende Deutungen
Macht und Kontrolle	Unnötig, da Sachlogik	Anweisungen, autorisierte Programme, Aktenmäßigkeit	Organisationshierarchie korrespondiert mit Problemhierarchie	Interessengruppen, Koalitionen	Dezentral, prozessgebunden
Entscheidungsprozess	Geordnet: Sachbezogene Rationalität	Geordnet: Prozedurale Rationalität	Weitgehend geordnet: Adaptive Rationalität	Interessen-ge-steuert durch <i>oder</i> gegen die Ordnung	Ungeordnet
Normvorstellung	Optimierung, Effizienz, Perfektion	Erfahrung, Ordnung, Stabilität	Überwindung individueller Rationalitätsbeschränkungen	Im Zweifel gewinnt der Stärkere, muss sich aber bewähren	Spiel, Zufall, Selbstorganisation

Die Erforschung organisationaler Entscheidungsprozesse hat sich, wie bereits erwähnt, in Auseinandersetzung mit dem ökonomischen Modell rationaler Entschei-

³⁰ Bei Pfeffer wird Politik über Machtausübung definiert, wobei gleichzeitig ein sehr breiter Machtbegriff verwendet wird, der zur präzisen Unterscheidung wenig geeignet ist (vgl. Scholl, 1991, 1992b; Buschmeier, 1995). Es ist deshalb zweckmäßiger, einen engeren Machtbegriff für die empirische Untersuchung zu verwenden (vgl. auch Kap. 5); daraus folgt aber, dass Politik nicht mehr über den Gebrauch von Macht definiert werden kann, sondern besser über die Existenz und Handhabung von Interessenkonflikten erfasst wird (Scholl, 1992b).

dungen entwickelt, dem Modell des „homo oeconomicus“ (vgl. Gäfgen, 1968; Kirsch, 1977).

Sofern das Modell zur Realitätsbeschreibung Verwendung findet³¹ wird in ihm angenommen, dass zumindest im Bereich der Wirtschaft Individuen und Organisationen „rational“ entscheiden; sie können und müssen es zugleich, weil die Marktkonkurrenz ihnen letztlich keine andere Wahl lässt. „Rational“ heißt dabei, dass Entscheider eine eindeutige, unveränderbare Präferenzordnung besitzen, aus der sich für ein anstehendes Problem jeweils eine konsistente Zielhierarchie ergibt, und dass ihre Entscheidungen und damit ihr Verhalten diese Präferenzordnung und Zielhierarchie widerspiegeln. Alle relevanten Alternativen zum Problem sind bekannt oder werden in einem nicht weiter problematisierten Suchprozess entdeckt. Als nächstes werden die Konsequenzen jeder Alternative für die eigenen Ziele und Präferenzen eingeschätzt, wobei die Menge aller möglichen Umweltsituationen ebenfalls bekannt ist. Die dafür notwendige Kenntnis der Fakten und Zusammenhänge ist weitgehend gegeben; allerdings wird nicht immer vollkommen sicheres Wissen über den Eintritt einer ganz bestimmten Umweltsituation angenommen (Entscheidung unter Sicherheit), sondern zum Teil ist das Eintreffen von Umweltsituationen nur mit einer bestimmten Wahrscheinlichkeit vorauszusagen (Entscheidung unter Risiko). Eher als Restkategorie wird auch die Möglichkeit eingeräumt, dass für die möglichen Umweltsituationen die Eintrittswahrscheinlichkeiten nicht bekannt sind (Entscheidung unter Unsicherheit). Die Entscheidung selbst besteht dann darin, die Alternative auszuwählen, die dem Entscheider – gemessen an seinen Präferenzen – den größten Nutzen bringt, wofür dann jeweils bestimmte Entscheidungsregeln gelten. Soweit in Kürze das Modell; trotz vielfältiger langjähriger Kritik daran (u.a. Simon, 1957, 1983; Kirsch, 1977; Einhorn & Hogarth, 1981; Etzioni, 1988; Coleman & Fararo, 1992; Shapira, 1997; Halpern & Stern, 1998), ist es immer noch das Standardmodell der Ökonomie bzw. ihrer dominanten Strömung, der Neoklassik.

Übertragen wir diese, für Individuen entwickelten Vorstellungen auf organisationale Entscheidungen, was in ökonomischen Modellen häufig gemacht wird, dann ergibt sich daraus Folgendes (vgl. die Spalte „Rationalität“ in Tab. 7.1): Angenommen wird auch hier eine konsistente Präferenzordnung und eine entsprechende eindeutige Zielhierarchie, was voraussetzt, dass die organisatorischen Ziele von allen geteilt werden. Dies trifft empirisch sicher nicht immer zu, wie etliche Fallstudien in diesem Buch sehr deutlich vor Augen führen, aber es ist natürlich möglich, wie die eingangs berichtete Fallstudie zur Einführung von CAD-Systemen zeigt. Die Grenzen dieser Annahme werden deutlich, wenn man einerseits bei individueller ökonomischer Rationalität von der Maximierung des eigenen Nutzens ausgeht und andererseits zulässt, was die ökonomische Theorie auch tut, dass Menschen unterschiedliche Präferenzen haben: In Organisationen können diese beiden Annahmen dann nicht zu einer von allen geteilten, konsistenten Präferenzordnung führen, was Arrow (1951)

³¹ Von einigen Autoren wird es auch nur als normatives Modell verstanden, das sagt, wie Menschen entscheiden sollten, wenn sie sich rational verhalten wollen. Oft kommt das dann implizit durch den häufigen Gebrauch von „muss“ oder „sollte“ zum Ausdruck, so bei Tintelnot (1999).

mit seinem Unmöglichkeitstheorem gezeigt hat.³² Selbst Annäherungen an das Rationalitätsmodell dürften daher selten vorkommen.

Auch die Annahme, dass die Fakten und Zusammenhänge über die möglichen Alternativen und Umweltsituationen bekannt oder zumindest weitgehend bekannt sind, ist sehr kühn. Dies hat vor allem Simon (1957; vgl. auch Newell & Simon, 1972) mit seinem empirisch gestützten Hinweis auf die begrenzte Informationsverarbeitungskapazität des Menschen sehr deutlich gezeigt; nach Tausenden von psychologischen Experimenten zu menschlicher Informationsverarbeitung und Entscheidung ist an der deutlichen Begrenzung der menschlichen Rationalität in dieser Hinsicht (Simons „bounded rationality“) kein Zweifel mehr möglich. Menschen konstruieren ihr Bild von der Welt, relevanten anderen und sich selbst unter sehr spezifischen sozialen Einflüssen, sind nur begrenzt und überdies sehr selektiv aufmerksam, verarbeiten viele Informationen nur oberflächlich und verzerren den Gesamteindruck in Richtung auf ihre bisherige Meinung und zugunsten eines positiven Bildes von sich und ihresgleichen (Smith & Mackie, 1995).

Im Modell der Rationalität sind Macht und Kontrolle unnötig, sie werden auch nie erwähnt in diesem Zusammenhang, denn Entscheiden ist nur ein Prozess der Wahl der besten Alternative; das Problem der Durchsetzung von Entscheidungen, gegebenenfalls durch Macht, wird nicht als Problem gesehen und daher nicht behandelt.³³ Der Entscheidungsprozess ist insgesamt durch sachbezogene Rationalität gekennzeichnet, indem die relevanten Informationen über Alternativen und Umweltsituationen gesucht und zusammengestellt werden, bevor die Entscheidung über die beste Alternative fällt. Optimierung, Effizienz und Perfektion ist daher die explizite oder implizite Normvorstellung, wenn in dieser Tradition des „homo oeconomicus“ von Rationalität gesprochen wird.

Bei der Darstellung des Rationalitätsmodells haben wir bereits mehrfach grundlegende Zweifel am Realitätsgehalt seiner Annahmen angemeldet. Nun geben die meisten Verfechter dieses Modells zu, dass es sich um eine Idealisierung handelt, sehen in ihm aber eine brauchbare Annäherung an die Realität: Menschen und Organisationen handeln so bzw. müssen so handeln, als ob sie optimieren würden (Machlup, 1967; Friedman, 1982). Um dieser Position gerecht zu werden, soll es bei der Konfrontation dieses Modells mit der von uns untersuchten Innovationsrealität genügen, wenn ein Entscheidungsprozess in etwa so aussieht, als ob er im Sinne der Tabelle 7.1 rational war. Trotzdem vermuten wir, dass innovative Entscheidungsprozesse selten diesem Modell auch nur annähernd entsprechen.

³² Der Versuch, diese beiden Annahmen über die Konstruktion vollkommener Märkte miteinander vereinbar zu machen, muss angesichts der Realität, die dieser Fiktion zu keiner Zeit entsprochen hat, als gescheitert gelten.

³³ In der neueren ökonomischen Literatur wird aber so genannten Informationsasymmetrien (Experten- und Informationsmacht) und ihrer Bewältigung verstärkt Beachtung geschenkt.

7.4 Das Bürokratiemodell organisationaler Entscheidungen

Eine soziologisch und psychologisch eher denkbare Umsetzung der relativen Rationalität eines Entscheiders in organisatorische Rationalität findet sich in der idealtypischen Konzeption der Bürokratie von Weber (1921/1972). Hier muss nicht angenommen werden, dass die Ziele von allen geteilt werden; sie werden vielmehr von der Spitze der Organisation aus nach unten durchgesetzt mit Hilfe von Anweisungen und autorisierten Programmen, gestützt auf die legale Macht des Staates oder des Unternehmers. Die Organisationsspitze kennt ihre Ziele und überblickt mit Hilfe von fachlich geschulten Stäben und erfahrenen Linienvorgesetzten die wesentlichen Fakten. Damit wird explizit eine arbeitsteilige Informationsverarbeitung einbezogen, so dass menschliche Begrenztheit und Fehlbarkeit hier eher Platz haben. Im Ergebnis dieses arbeitsteiligen Vorgehens wird allerdings auch ein sehr hoher Informationsstand der Leitung angenommen, der ihr eine weitgehend zieladäquate Steuerung der Organisation ermöglicht.

Macht und Kontrolle haben – anders als im rationalen Modell – bei Weber, der hier deutlich mehr Soziologe als Ökonom ist, einen zentralen Stellenwert. Ob durch Anweisungen und autorisierte Programme eine Organisation tatsächlich effektiv gesteuert werden kann, hängt nicht nur von dem hierarchischen Machtpotenzial ab, das in bürokratischen Organisationen mit jeder hierarchischen Ebene anwächst und in der Spitze kulminiert. Diese hierarchische Macht kann ja nur zielgerichtet eingesetzt werden, wenn es gelingt, die Einhaltung der Anweisungen und Programme effektiv zu kontrollieren. Dies geschieht im Bürokratiemodell vor allem über die Aktenmäßigkeit aller Vorgänge, mit der zum einen das Fachwissen der Sachbearbeiter öffentlich zugänglich wird, was die Entstehung von Expertenmacht gegen die Hierarchie verhindern soll, und zum anderen die entscheidenden Mittel zur Kontrollierbarkeit aller Arbeiten und damit der Einhaltung der Anweisungen und Programme bereitstellt. Über die Programme, die sukzessive an neue Situationen angepaßt werden können, und über die Kontrolle ihrer Befolgung ergibt sich eine prozedurale Rationalität, mit der Erfahrung kumuliert und Ordnung und Stabilität gewährleistet werden. Dieses Bild von Entscheidungsprozessen macht verständlich, warum Weber die Bürokratie als die formal rationalste Form der Herrschaftsausübung bezeichnet hat:

„Ein voll entwickelter bürokratischer Mechanismus verhält sich (sc. zu anderen Organisationsformen) ... wie eine Maschine zu den nicht mechanischen Arten der Gütererzeugung“. Und „die rein bürokratische ... Verwaltung ist nach allen Erfahrungen die an Präzision, Stetigkeit, Disziplin, Straffheit und Verlässlichkeit, also Berechenbarkeit für den Herrn ... rein technisch zum Höchstmaß der Leistung vervollkommenbare, ... formal rationalste Form der Herrschaftsausübung“. (Weber, 1921/1972, S. 56 und 128).

Es waren vor allem historische sozio-ökonomische Studien, die ihm die Entwicklung des Bürokratiemodells nahelegten. Der Begriff „Organisation“ ist aus dem griechischen Wort „organon“ entstanden, das „Werkzeug“ bedeutet. Ein solches Werkzeug in der Hand Friedrichs des Großen war die Armee, die er – fasziniert von mechanischen Spielzeugsoldaten – zu einem weithin bewunderten effizienten Werkzeug zur

nicht
mehr
als
4
Trennung.
1ss

Umsetzung seiner Pläne gestaltete. Abgestufte Ränge und Uniformen, standardisierte Regeln, standardisierte Ausrüstung, Spezialisierung der Aufgaben, einheitliche Kommandosprache und systematischer Drill, die Unterscheidung von beratendem Stab und weisungsbefugter Linie sowie die Durchsetzung unbedingten Gehorsams waren seine Mittel. Auf das Vorbild dieser militärischen und anderer staatlicher Bürokratien griffen die im 19. Jahrhundert entstehenden Großfirmen auf der Suche nach einem praktikablen Organisationsmodell zurück und übernahmen zu diesem Zweck oft auch höhere Offiziere in leitende Positionen (Kocka, 1981).

Die Vorstellung, dass die perfekte Organisation eine Maschine sei, wurde zur Zeit der Industrialisierung unterstützt durch die zunehmende Mechanisierung der Produktion mit ihrer Überlegenheit gegenüber der Handarbeit. Augenfällig wird dies besonders bei Fließbandarbeit und Akkordarbeit, die die Arbeiter zu Anhängseln der Maschine machen. Perfektioniert wurde diese Entwicklung durch das so genannte „Scientific Management“ von Frederick Taylor (1911), nach ihm auch „Taylorismus“ genannt. Mit dem Prinzip der Trennung von Hand- und Kopfarbeit sollten die Arbeiter zu berechenbaren Rädchen im Getriebe werden, deren Einsatz durch die Manager ingenieurmäßig mit Hilfe von Zeit- und Bewegungsstudien optimiert wurde; dabei glaubte Taylor im Interesse der Arbeiter zu handeln, denn die erhöhte Produktivität ermöglichte auch Lohnerhöhungen.

Die wissenschaftliche Kritik am Bürokratiemodell setzte vor allem an zwei Punkten an. Zum einen waren die Merkmale bürokratischer Organisationen weit seltener anzutreffen, als nach Webers idealtypischer Kennzeichnung zu vermuten wäre (Mayntz, 1968). Zum anderen zeigten sich dort, wo die Merkmale der Bürokratie gegeben waren, neben der von Weber betonten Stetigkeit, Disziplin und Verlässlichkeit auch unerwünschte Konsequenzen wie hohe Rigidität im Handeln trotz veränderter Umweltbedingungen, geringe Kreativität zur Bewältigung neuer Herausforderungen, Spaltung der Organisation in Subsysteme, wo nicht die übergeordneten Ziele, sondern nur noch die Subziele beachtet werden, und ein Abfall der Leistungsmotivation der Beschäftigten auf das jeweils kontrollierbare Minimum (March & Simon, 1958; Mayntz, 1968).

Insgesamt aber erscheint das Bürokratiemodell nicht so unrealistisch wie das Rationalitätsmodell; für Organisationen bzw. organisatorische Situationen in stabiler Umwelt sind Rigidität und Subzielbildung nicht so problematisch, und die verringerte Leistungsmotivation kommt bei einem hohen Anteil an Fließband- und Akkordarbeit nicht so sehr zum Tragen. Andererseits verlangt das Bürokratiemodell von der Leitung der Organisation vor allem bei größeren und rascheren Umweltveränderungen, wie sie für viele heutige wirtschaftliche Situationen charakteristisch sind, ein kaum zu bewältigendes Ausmaß an Informationsverarbeitung und eine gegenüber hochqualifizierten Beschäftigten nicht mehr gegebene informationelle Überlegenheit (vgl. schon Burns & Stalker, 1961).

7.5 Das Entscheidungsmodell des adaptiven Problemlösens

Eine grundlegende Kritik an den vorangehenden Modellen und eine realistischere Gegenkonzeption wurden im Rahmen des so genannten Informationsverarbeitungsansatzes erarbeitet, bei dem Entscheiden weitgehend mit Problemlösen gleichgesetzt wird (Simon, 1947/1981; March & Simon, 1958/1976; Kirsch, 1977). Das individuelle Entscheidungs- bzw. Problemlösungsverhalten wird dabei aufgrund der begrenzten Informationsverarbeitungskapazität des Menschen als „*beschränkt rational*“ gekennzeichnet. Die „*bounded rationality*“ äußert sich nach diesem Modell darin, dass Probleme zunächst oft nicht erkannt oder gelehnet werden, dass eine Problemdefinition und Zielvorstellungen erst im Laufe der Problemlösungsbemühungen entwickelt werden, dass ihnen ein vereinfachtes Bild der Realität zugrunde liegt, dass nur wenige Alternativen gesucht werden, dass befriedigende anstelle von besten Lösungen angestrebt werden und dass notfalls das Anspruchsniveau gesenkt wird, um zu einer Entscheidung zu kommen.

In dem von March & Simon (1958) entwickelten Modell des adaptiven Problemlösens können Organisationen mit Hilfe einer geeigneten Struktur die individuellen Rationalitätsbeschränkungen weitgehend überwinden: (a) Bei geschickter Arbeitsteilung bzw. Spezialisierung müssen alle nur überschaubare Teilprobleme lösen. (b) Das gilt auch für die hierarchische Koordination: je höher der hierarchische Rang und je breiter das zu überblickende Problemfeld, umso stärker wird dessen kognitive Repräsentation auf die Hauptmerkmale des Problems vereinfacht. Anschaulich wird das in den Produkt-Markt-Portfolios der strategischen Planung, die die immense Informationsmenge ganzer Geschäftsbereiche auf eine Vier-Felder-Matrix komprimieren (vgl. Roventa, 1981). (c) Für sich wiederholende Probleme werden aus der eigenen Erfahrung und durch Nachahmung der Problemlösungen anderer Organisationen Programme entwickelt, die zum einen brauchbare Problemdefinitionen und Lösungsmuster beinhalten und zum anderen die höheren Hierarchieebenen von vielen Einzelentscheidungen entlasten. (d) Umwelтанpassungen im Sinne der Änderung oder Neuentwicklung einzelner Programme erfolgen durch Spezialisten, die sich auf lokale Verbesserungen beschränken und keine umfassende Optimierung versuchen. (e) Da Organisationen wie Individuen nicht optimale, sondern nur befriedigende, durch veränderbare Anspruchsniveaus definierte Lösungen anstreben und da die bestehenden Probleme nicht gleichzeitig, sondern nacheinander angegangen werden, verringert sich der Such- und Kalkulationsaufwand auf ein bewältigbares Maß.

Bezieht man diese Vorstellungen auf die Modelldimensionen der Tab. 7.1, dann ergibt sich zunächst einmal, dass Ziele der Organisation und ihrer Mitglieder nicht mehr eindeutig sein können, denn für die Erstellung einer eindeutigen Zielhierarchie reicht das bereits vorhandene Wissen in der Regel nicht aus. Daher können Zielbildung und Problemlösung auch nicht hintereinander geschaltet werden, sondern jeder Problemlöse- und Entscheidungsprozess beginnt mit groben, uneindeutigen Zielen, die dann im Laufe der Informationsgewinnung über das Problem präzisiert werden können, dabei aber auch oft modifiziert werden müssen, z. T. durch Senkung des Anspruchsniveaus. Fakten und Zusammenhänge werden zwar im Laufe dieses Prozesses klarer, aber – ob einzeln oder arbeitsteilig – es kann immer nur ein vereinfachtes Abbild der Realität, mal besser, mal schlechter, dabei herauskommen. Das ar-

Fund

beitsteilige Abbild ist dabei meist wesentlich breiter und reichhaltiger als das jeder einzelnen Person. Bei den Personen an der Spitze der Organisation ist das Realitätsbild zwar meist breiter als das von Mitarbeitern in Stäben oder auf nachgeordneten Hierarchieebenen, aber – wegen der beschränkten Informationsverarbeitungskapazität – weniger reichhaltig und detailliert. Für das gute Funktionieren der Organisation muss daher die Voraussetzung getroffen werden (implizit bei March & Simon, 1958), dass die gesamten anstehenden Probleme so dekomponiert werden, dass die Organisationshierarchie auf jeder Ebene das entsprechende Teilproblem der Problem-Hierarchie zugewiesen bekommt und bearbeitet.

Im Modell des adaptiven Problemlösens gelingt der Brückenschlag von einer konsequenten Betonung der Grenzen menschlicher Rationalität zur organisationalen Bewältigung komplexer Probleme. Organisationsstruktur und Entscheidungsprozesse sind zwei Seiten derselben Medaille „Organisation“: Die Organisationsstruktur ist die Gesamtheit der relativ stabilen Verhaltensmuster, die die Komplexität soweit reduzieren, dass sie durch sukzessive Entscheidungsprozesse bewältigt werden kann. Umgekehrt können einzelne Aspekte der Organisationsstruktur in Entscheidungsprozessen als nicht mehr geeignet zur Problembewältigung angesehen und geändert werden. Auf diese Weise wird adaptive organisationale Rationalität möglich, mit der sich Unternehmen im Wettbewerb behaupten können, weil die Konkurrenten ja auch nicht viel besser sein können. Diese adaptive Rationalität ist bei weitem nicht so „hochgestochen“ wie die zuerst behandelte Rationalität des homo oeconomicus; sie entspricht eher einer „Alltagsvernunft“. Sie erklärt zudem, wie durch Organisation (im Doppelsinne des Wortes) die individuellen Rationalitätsbeschränkungen zu einem erheblichen Teil überwunden werden können, so dass Organisationen Leistungen vollbringen, zu denen Individuen nie imstande wären. Insofern ist dieses Entscheidungsmodell vermutlich realistischer als die beiden vorangehenden.

Die Kritik am Modell des adaptiven Problemlösens bezieht sich vor allem auf die Vernachlässigung von Konflikt- und Machtpphänomenen und ihrer Entstehung (vgl. Kieser & Kubicek, 1978). Natürlich können Organisationsmitglieder unzufrieden sein und z. B. die Organisation wechseln oder ihre Leistung reduzieren (Proteste sind bei March & Simon, 1958, nicht vorgesehen), aber dass sie aktiv versuchen könnten, im Entscheidungsprozess ihre Interessen auch notfalls verdeckt zu realisieren, wird nicht systematisch in die Analyse einbezogen (vgl. March & Simon, 1976, Kap. 3.3; anders dagegen bei Kirsch, 1977, und – weiterentwickelt – 1990). In solchen Fällen könnte auch das jeweils mobilisierbare Machtpotenzial eine größere Rolle für Verlauf und Ausgang von Entscheidungsprozessen spielen als die begrenzte Informationsverarbeitungskapazität der Beteiligten. Und dann müsste auch analysiert werden, wer welche Chancen hat, Machtpotenziale aufzubauen und zu nutzen. Diese Kritik führt konsequenterweise zum nächsten Modell.

7.6 Das Politikmodell organisationaler Entscheidungen

Bezieht man systematisch die Möglichkeit ein, dass es in Organisationen unterschiedliche Interessen gibt, die die arbeitsteilige Informationsverarbeitung prägen,

dann sind vermehrt Verständigungsprobleme, Konflikte und Machtanwendungen zu erwarten, die das Politikmodell ins Zentrum der Betrachtung rückt. Politische Prozesse in Organisationen oder „mikropolitiks“ (Burns, 1961) – ein Begriff, mit dem bewußt auf die „große Politik“ angespielt wird – werden hier (vgl. Scholl, 1992b) in Anlehnung an den Gebrauch in der Politologie definiert als „autoritative Allokation knapper Ressourcen“ (Easton, 1965). Gemeint sind damit bindende Entscheidungen über die Strategien und Ziele der Organisation, über die Zuteilung von Ressourcen zur Bewältigung organisatorischer Aufgaben (z. B. Budgetierung, Investitionsanträge), über die Verteilung von Belohnungen und Belastungen (z. B. Beförderungen, undankbare Aufgaben) und über die Veränderung der Macht- und Entscheidungspositionen, mit denen die zukünftige Allokation beeinflusst werden kann (Reorganisationen aller Art).

Ausgangsproblem jeglicher Politik, im Staat ebenso wie in Organisationen, ist „die Möglichkeit kollektiven Handelns bei nicht voraussetzendem Konsens“ (Scharpf, 1973, S.33). Da verbindlich für bzw. über Personen und Gruppen mit unterschiedlichen Interessen entschieden werden muss, damit koordiniertes kollektives Handeln erfolgen kann, ist Konsens über die Ziele und die besten Wege nicht vorauszusetzen; obwohl es durchaus Konsensbereiche geben kann, ist eher immer wieder mit Konflikten zu rechnen. Diese werden im politischen Prozess – offen oder verdeckt, rücksichtsvoll oder rücksichtslos – ausgetragen und mit bindenden Entscheidungen bzw. einer autoritativen Allokation der zu mobilisierenden oder zu verteilenden Ressourcen abgeschlossen.

In diesem Sinne gibt es natürlich auch unpolitische Entscheidungsprozesse, nämlich wenn die zu berücksichtigenden Interessen oder die zugrundeliegenden Werte bereits abgeklärt und autorisiert sind, und wenn es dann nur um die Ausfüllung dieses Rahmens geht; diese kann man dann weiter in schlecht strukturierte (administrative) und gut strukturierte (operative) Entscheidungen unterteilen (Kirsch, 1977, S. 248). Daher sind die zentralen Entscheidungen immer politisch, aber es lassen sich auch nachgeordnete Entscheidungen politisieren, indem die autorisierten Werte offen oder verdeckt in Frage gestellt und verändert werden. In vielen Feldstudien wurde gezeigt, wie persönliche Ziele und Gruppeninteressen brisante Entscheidungen beeinflussen, welche Taktiken und Machtmittel dabei eingesetzt werden und inwieweit damit funktionale oder dysfunktionale Folgen für die Organisation verbunden sind (Pettigrew, 1973; Pfeffer, 1981; Küpper & Ortmann, 1988; Ortmann et al., 1990). Die Politisierung ist dann besonders stark, wenn wichtige Interessen auf dem Spiel stehen, viele involviert sind, die wechselseitige Abhängigkeit groß ist, die verfolgten Ziele inkompatibel erscheinen und die Ressourcen knapper sind als sonst (Scholl, 1992b).

Wendet man diese Charakterisierungen und Forschungsergebnisse auf die fünf Vergleichsdimensionen in Tabelle 7.1 an, dann ergibt sich Folgendes: Unterschiedliche Ziele und Interessen sind bei allen wichtigen organisatorischen Entscheidungen zu erwarten; sie werden aber nicht immer klar ausgesprochen und zur Diskussion gestellt, weil man sich oft mehr Durchsetzungschancen verspricht, wenn sie verdeckt bleiben. Die relevanten Fakten und Zusammenhänge werden vor allem in Bezug auf die eigenen Interessen exploriert, so dass die Informationen der Beteiligten nicht nur unterschiedlich, sondern auch interessengefärbt sind und so die individuellen Über-

155

zeugungen und die gemeinsame Diskussion prägen. Um die jeweiligen Interessen durchzusetzen, werden häufig Interessengruppen oder Koalitionen gebildet, um sich Machtvorteile und Kontrollmöglichkeiten zu schaffen. Damit ist die hierarchische Position nicht mehr die einzige Machtquelle, auch wenn diese besonders gewichtig ist, sondern es gibt noch viele andere Machtgrundlagen (vgl. Kap. 4), die – mehr oder minder geschickt – genutzt werden können. Daraus folgt, dass der Entscheidungsprozess über oder auch gegen die vorgegebene Ordnung verlaufen kann; die konspirativen Innovationen oder Innovationsphasen sind das beste Beispiel dafür (vgl. Kap. 6). Als Normvorstellung ergibt sich, dass sich im Zweifelsfall der Stärkere und/oder Geschicktere durchsetzt, wenn es nicht zu einer geteilten Sichtweise kommt.

Aus dieser Charakterisierung des Politikmodells ergibt sich, dass für organisationale Entscheidungen ausschlaggebend ist, wer sich durchsetzen kann. Ob dies mit der größten Einsicht in die Probleme oder eher Wahnideen einhergeht und ob dies durch Überzeugungsarbeit oder durch massiven Machteinsatz geschieht, beides ist möglich; die implizite Annahme des Modells des adaptiven Problemlösens, die Korrespondenz von Problemhierarchie und hierarchischer Einsicht, entfällt. Trotzdem enthält auch dieses Modell, konsequent zu Ende gedacht, so etwas wie eine „List der Vernunft“, eine Vernunft, die zwar von niemandem dingfest gemacht werden kann, die sich aber trotzdem auswirkt. Wer immer sich durchsetzt bei Entscheidungen, der wird hinterher an dem Erfolg gemessen, der ja nicht nur oder nicht einmal primär dem Entscheider, sondern auch anderen zugute kommt. Stellt sich also ein Erfolg ein, dann wird es der Verantwortliche (mit oder ohne hierarchisch hohe Position) in Zukunft leichter haben, andere zu überzeugen oder zumindest eine ausreichende Koalition für seine Pläne zu schmieden; wer sich dagegen durchsetzt bei einer Entscheidung, aber hinterher nicht damit Erfolg hat, der wird schnell abgelöst, in die Ecke gedrängt oder von den ehemaligen Mitstreitern verlassen. Insofern ist zu erwarten, dass auf längere Sicht diejenigen länger die Oberhand behalten, die bessere Entscheidungen treffen, wobei „besser“ heißt: auch zum Vorteil vieler anderer. Ein Rest des klassischen Rationalitätsgedankens ist also auch im Politikmodell noch enthalten, zumindest vom Ergebnis her.

7.7 Das Entscheidungsmodell der organisierten Anarchie

Mitbegründer des Modells der organisierten Anarchie ist James G. March, der zusammen mit Herbert Simon das Modell des adaptiven Problemlösens (1958) entwickelt hatte und der mit seinem Aufsatz „The business firm as a political coalition“ (1962) einer der Ideenlieferanten für das politische Modell war. Beide Traditionen beinhalten, wie wir gesehen haben, ein deutliche Abkehr vom klassischen, vorwiegend ökonomischen Rationalitätsmodell. Trotzdem erschienen sie ihm immer noch zu rational, wie neuere Aufsätze zeigen (vgl. March, 1988). Mit dem Modell der organisierten Anarchie haben Cohen, March und Olsen (1972) die bisher weitest gehende Abkehr vom Rationalitätsgedanken vollzogen, was auch durch eine möglichst drastische Sprache unterstrichen wird. Das Modell gilt vor allem für Organisationen

mit ungeklärten und inkonsistenten Präferenzen, wenig verstandenen Arbeitsmethoden und wechselnder Entscheidungsbeteiligung. Universitäten werden nach Fallstudien als Prototyp Organisierter Anarchien angesehen³⁴; aber auch für andere öffentliche Organisationen, für illegitime Organisationen und für viele Situationen in Betrieben und Verwaltungen wird dieses Modell als gültig betrachtet.³⁵ Beispiele aus Unternehmen finden sich auch bei Nutt (1984), Kreuter (1996) und Takahashi (1997).

Organisationen werden als Ansammlung von Entscheidungsgelegenheiten verstanden, die mit Mülleimern verglichen werden, in die wechselnde Entscheider Probleme und Lösungsideen werfen. Der Ausgang von Entscheidungsprozessen hängt dann davon ab, welcher „Müll“ an Problemen und Lösungen zur Zeit produziert wird, welche Entscheider an welchen Mülleimern (Entscheidungsgelegenheiten) gerade vorbei kommen, welchen Müll sie aufgrund ihrer Etikettierung abbekommen und wie schnell dieser beseitigt wird, so dass neue Probleme angegangen werden können.

Ein zentraler Punkt dieses Modells, der es von allen bisher vorgestellten unterscheidet, besteht darin, dass auch für individuelle Entscheider keine relativ konsistenten Präferenzen oder durchgängigen Ziele und Interessen angenommen werden. Nicht Präferenzen bestimmen, welche Alternative gewählt wird (wie beim rationalen Modell) oder gesucht und ausgearbeitet wird (wie beim Modell des adaptiven Problemlösens, wo Präferenzen als Folge davon immerhin modifiziert werden können) oder wofür über variierende Vorschläge hinweg gekämpft wird (wie beim Politikmodell). Vielmehr wird die Wahl der Alternativen, besonders bei der häufig anzutreffenden Überlastung mit Entscheidungsgelegenheiten, Problemen und Lösungen, eher unter dem Druck der situativen Konstellation getroffen, und hinterher wird diese Wahl mit den am besten darauf passenden Präferenzen gerechtfertigt bzw. es wird ihr ein vertretbarer Sinn beigelegt (March, 1978; Weick, 1985).

Im Modell der organisierten Anarchie können nicht nur Probleme Lösungsideen anregen, sondern auch verfügbare Lösungen ebenso gut Problemdefinitionen hervorrufen. Wenn z. B. in einer Firma zu entscheiden ist, wie auf die gestiegene Zahl von Beschwerden über die Personalabteilung reagiert werden soll, dann wird ein Computerfachmann vermutlich das Problem veralteter Computer oder schlechter Software entdecken, während der geschulte Psychologe eher das Problem mangelnder sozialer Fähigkeiten oder geringer Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter/innen diagnostiziert. Dies ist sicher eine grundlegende Einsicht in menschliches Problemlösen dort, wo die Probleme selbst noch unklar und wenig verstanden sind: Man sieht bzw. definiert zwangsläufig vor allem das als Problem, für das man schon gute Lösungen hat (Weick, 1985), weil Probleme dann gut abgegrenzt und studiert werden können, wenn dafür schon Diagnoseinstrumente verfügbar sind. Organisationen setzen sich so gesehen auch aus Lösungen zusammen, die auf der Suche nach einem passenden

³⁴ Das gilt wohl eher für Universitäten des angelsächsischen Typs; deutsche Universitäten entsprechen wohl noch mehr dem bürokratischen Modell.

³⁵ Verwandte Überlegungen zu diesem Modell finden sich zum Teil auch bei Weick (1985).

Problem sind, mit denen die entsprechenden Fachleute ihre Existenz rechtfertigen und ihre Kompetenz unter Beweis stellen können. In unseren Fallstudien gab es vor allem EDV-Leute, die Probleme sehr einseitig durch die Brille ihrer Lösungsmöglichkeiten definiert und dadurch andere wichtige Problemelemente verpasst haben (siehe z. B. die Fälle „Ende im Nebel“ in Kap. 2 oder „Ich vertrete das Gesamtinteresse“ in Kap. 6).

Ebenso können Entscheidungen mit neuen Problemen aufgeladen werden, so dass auch ihre Bedeutung jeweils eine andere ist; wenn in einer Fakultät zusätzlich Mittel an die Institute zu verteilen sind, dann können Verfechter einer Curricularreform ihre Reformideen mit der Verteilung verknüpfen, nach dem Motto, wer sie durchführt, bekommt mehr Mittel, oder verfeindete Mitglieder eines Instituts können getrennte Zuweisungen als ersten Schritt zur Teilung in zwei unabhängige Institute beantragen. Dies verstärkt nach dem Mülleimermodell allerdings die Überlastung der Gremien bzw. Entscheidungsgelegenheiten durch Probleme und Lösungsideen; daraufhin verzögern sich Entscheidungen (noch mehr), und bei der nächsten Entscheidungsgelegenheit sind vermutlich teilweise wieder andere Entscheider dabei, die das zu bearbeitende Problem wieder anders sehen und andere Probleme und Lösungsvorschläge in die Debatte bringen. Ob und was entschieden wird, hängt also vor allem von den mehr oder minder zufälligen Konstellationen von Entscheidern, Problemen und Lösungen ab, die bei einer Entscheidungsgelegenheit („im Mülleimer“) aufeinander treffen. Der in Kapitel 5 zu Beginn geschilderte Fall „Unerfreuliche Debatten“ zeigt sehr deutlich solche Aspekte.

Die Autoren haben dieses Modell in sehr abstrakter Form per Computer simuliert und dabei Ergebnisse erhalten, die gut zu ihren Untersuchungen über Entscheidungsprozesse an Universitäten passen (March & Olsen, 1976): Probleme werden in der Mehrzahl der Fälle nicht gelöst, sondern eher ignoriert oder auf andere Gelegenheiten verschoben. Entscheider und Probleme treffen sich immer wieder bei neuen Entscheidungsgelegenheiten. Die Ergebnisse sind, gemessen an verschiedenen Gütekriterien, sehr von spezifischen Konstellationen zeitlicher Abfolge und angenommener Zuständigkeiten abhängig, so dass sich keine generell befriedigende Organisationsstruktur finden läßt. Immerhin werden auch in organisierten Anarchien Entscheidungen getroffen und Probleme gelöst (vgl. auch das verbesserte Simulationsmodell von Takahashi, 1997).

Wicht
mehr
als
4
Treueg.

Bei der Abbildung des Modells der organisierten Anarchie auf die fünf Vergleichsdimensionen von Tabelle 7.1 ergibt sich folgendes: Ziele und Präferenzen sind vor der Entscheidung eher vage; präziser sind sie hinterher, weil nachträglich eine sinnhafte Begründung konstruiert wird, wozu die am besten passenden Ziele und Präferenzen herangezogen werden. Fakten und Zusammenhänge spielen im Modell eine geringe Rolle; sie sind eher unklar und es dominieren divergierende Deutungen. Auch Machteinsatz spielt für das Ergebnis keine große Rolle, denn das wäre nur der Fall, wenn die Präferenzen der Beteiligten einigermaßen klar und konsistent wären; die Kontrolle geht vielmehr vom Entscheidungsprozess und seinen zufälligen Konstellationen aus (was in welchem Mülleimer zusammenkommt).³⁶ Der Prozess

³⁶ Pfeffer nennt diese Klasse von Entscheidungsmodellen daher auch „decision process models“, vgl. (1981, S. 25ff).

1 f.

selbst lässt sich schlicht als ungeordnet beschreiben, und die dahinter stehende Normvorstellung weist dem Zufall, dem Spiel der Elemente und – sofern es doch zu Entscheidungen kommt – der Selbstorganisation („Ordnung aus Chaos – aber nur vielleicht“) die zentrale Rolle zu.

Die große Frage ist nun, nach Vorstellung der fünf sehr unterschiedlichen Entscheidungsmodelle aus der Organisationsliteratur: Wie gut beschreiben diese fünf verschiedenen Modelle organisationale Entscheidungsprozesse bei Innovationen?

7.8 Innovative Entscheidungsprozesse: Zur Häufigkeit der fünf Entscheidungsmodelle

In einer qualitativen Analyse der erhobenen Innovationsfälle wurde von uns versucht, jeden einzelnen Fall demjenigen Modell zuzuordnen, das den Innovations- und Entscheidungsprozess am besten charakterisiert. Eine erste Auswertung der niedergeschriebenen Fallstudien wurde dabei von Politt (1990) vorgenommen, wobei er ausführlich Zusatzinformationen von dem Mitarbeiter bekommen konnte, der jeweils die Interviews ausgewertet und den Fall niedergeschrieben hatte.³⁷ Unabhängig davon wurden die Fallgeschichten später vom Erstautor ausgewertet, wobei sich bis auf wenige Fälle eine gute Übereinstimmung ergab. Die Analyse wurde anhand der Tabelle 7.1 vorgenommen, die der Erstautor nach Erhebung der ersten vier Innovationsfälle in Anlehnung an Pfeffer (1981) aufgestellt hatte. Jeder Fall wurde mit den Merkmalen von Tabelle 7.1 verglichen. Wenn drei oder mehr der zu einem Entscheidungsmodell gehörenden Merkmale, d. h. drei bis fünf der Eintragungen in einer Spalte als zutreffend erkannt wurden, wurde das als Beleg dafür genommen, dass dieses Entscheidungsmodell den Ablauf der Innovation gut beschreibt. Da es zu einem der 42 Fälle keine Fallgeschichte gab, weil zuviel offen geblieben war, stehen 41 Fälle zur Verfügung. Politt (1990) teilte allerdings zwei Fälle, die sehr unterschiedliche Phasen mit unterschiedlichen Merkmalen aufwiesen, in jeweils zwei eigenständige Unterfälle, so dass insgesamt 43 Innovationsfälle bzw. -phasen analysiert wurden.

Abweichungen zwischen den beiden Einstufungen lagen meist in benachbarten (Misch-)Modellen – benachbart im Sinne der vorgestellten Rationalitätsrangfolge (vgl. Tab. 7.1). Als Spearman-Rangkorrelation berechnet beträgt die Übereinstimmung $+0.71^{***}$. Um zu einer Entscheidung bei abweichender Beurteilung zu kommen, wurde der beste Kenner der einzelnen Fälle³⁸ gebeten, nach seiner Kenntnis eine Entscheidung herbeizuführen. Diese Expertenentscheidung wurde den weiteren Analysen zugrundegelegt; dadurch dürfte die – nicht exakt zu bestimmende – Reliabilität mit einem Cronbach's alpha von über .80 vergleichbar sein.

Die erste empirische Frage gilt der Häufigkeit, mit der die fünf Entscheidungstypen vorkommen. Unsere Hypothese, die nach den ersten vier Fallstudien aufgestellt

³⁷ Meist war das Lutz Hoffmann.

³⁸ Lutz Hoffmann war bei den meisten Fällen an den Interviews beteiligt.

wurde, und die sich auch aus der Einzeldarstellung oben ergibt, nahm an, dass die Vorstellungen über Entscheidungsprozesse mit abnehmender Betonung der Rationalität, d. h. von links nach rechts in Tabelle 7.1, immer realistischer werden; ausgenommen wurde davon das Modell der organisierten Anarchie, das überzogen erscheint, weil es den Interessen der Beteiligten und der Machtausübung zu ihrer Durchsetzung keinen systematischen Stellenwert zuschreibt. Es wurde etwas ungenau als realistischer als die beiden Modelle der klassischen und der bürokratischen Rationalität eingeschätzt, zumindest in Bezug auf die hier untersuchten Innovationsprozesse.

Die Ergebnisse der Auswertung sind in Abb. 7.1 in Kreissegmenten wiedergegeben, die zeigen, wie viele Fälle jedem Entscheidungsmodell zugeordnet wurden. Deutlich wird zunächst, dass nicht jeder Innovationsprozess eindeutig nur einem der beschriebenen Modelle zugeordnet werden kann. Vielmehr gab es in der Hälfte aller Fälle (21 von 43) Mischformen. Interessant ist dabei, dass es offensichtlich nicht beliebige Kombinationen zwischen je zwei der fünf Entscheidungsmodelle gab, das wären 10 mögliche Kombinationen, sondern dass die Kombinationen nur jeweils zwischen benachbarten Typen auftraten, vor allem zwischen Politik und Adaptivem Problemlösen sowie zwischen Organisierter Anarchie und Politik; zwischen Problemlösen und Bürokratie gab es vier Fälle und zwischen Bürokratie und Rationalität keinen. Da die Reihenfolge der Entscheidungsmodelle zugleich eine Rangreihe abnehmender Rationalitätsannahmen beschreibt, sind anscheinend Kombinationen zwischen Entscheidungstypen mit sehr unterschiedlicher „Rationalität“ eher unwahrscheinlich. Die einzige Ausnahme war eine Kombination von Adaptivem Problemlösen und Organisierter Anarchie, wobei es sich um unterschiedliche Phasen mit unterschiedlichen Beteiligten handelte.

Trennen

Abbildung

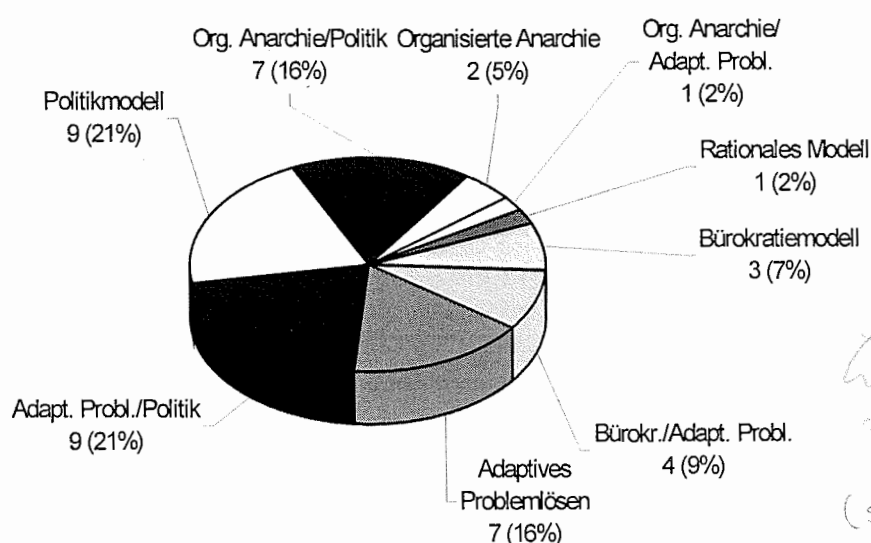
nicht
mehr
als
4
Trennung

Abbildung als
Dabei auftreten
oder
einzelne
Flächen
unterschiedl.
Schattieren

Linien können
nicht im Durch
auf
(stärkere
Trennung)

Abbildung 7.1: Entscheidungsmodelle bei Innovationsprozessen

Nimmt man die Kombinationsfälle als Indiz für beide Typen, lässt damit also Mehrfachnennungen zu, dann ergibt sich, dass das Politikmodell insgesamt am häufigsten



vorkam, nämlich in 25 Fällen, das sind 58 % aller Innovationsprozesse. Es kam zu etwa gleichen Teilen als reiner Typ (9 Fälle), in Kombination mit Adaptivem Problemlösen (9) und in Kombination mit Organisierter Anarchie (7) vor. Am zweithäufigsten war das Modell des Adaptiven Problemlösens mit insgesamt 21 Fällen bzw. 49 %; die häufigste Ausprägung hatte darunter die bereits erwähnte Kombination mit dem Politikmodell. Am dritthäufigsten, aber doch nun schon sehr viel seltener, nämlich in 10 Fällen (23 %), konnte das Modell der Organisierten Anarchie identifiziert werden, davon siebenmal in Verbindung mit dem Politikmodell, zu dem es anscheinend eine gewisse Affinität hat³⁹. Noch etwas seltener, nämlich in 7 Fällen (16%) kam das Bürokratiemodell vor, viermal davon in Kombination mit Adaptivem Problemlösen. Nur einmal überhaupt konnten wir das Rationalitätsmodell identifizieren; es war der am Anfang dieses Kapitels geschilderte Fall der CAD-Einführung, der bereits in der ersten „Alltags“-Interpretation als „vernünftig“ gekennzeichnet worden war; er blieb die große Ausnahme.

Wenn wir die nahe liegende Annahme treffen, dass der Grad des Realitätsbezugs eines Entscheidungsmodells sich in der Häufigkeit seines empirischen Vorkommens widerspiegelt, dann wurden unsere Hypothesen gut bestätigt. Allerdings hatten wir überhaupt keine Annahmen über das Vorkommen von Mischtypen und ihre Verteilung entlang der Rationalitätsrangordnung gemacht, aber die gefundene Verteilung paßt in die Logik der Argumentation zu den „reinen“ Typen. In einer ersten Interpretation lässt sich festhalten, dass die entscheidenden psychologischen Grundannahmen über menschliches Verhalten, die in die Darstellung der einzelnen Modelle bereits eingeflossen sind, sich auch hier bewährt haben. Zum einen handeln Menschen interessengeleitet, was auch ihre Wahrnehmung beeinflusst, aber vor allem sehr leicht die Interessenkonflikte verschärft; dabei werden zur Durchsetzung oder Verteidigung dieser Interessen nicht immer, aber doch häufig auch Machtmittel eingesetzt. Diese Merkmale machen das Politikmodell zum häufigsten bzw. realistischsten Modell. Zum anderen verfügen Menschen nur über eine begrenzte Rationalität, so dass die Konsequenzen, die daraus für organisationales Handeln von March und Simon (1958) abgeleitet wurden, sich insoweit bewährt haben, dass das Modell des adaptiven Problemlösens das zweithäufigste in unserer Fallsammlung war. Da beide Modelle zusammen genommen für den größten Teil aller Fälle (86%) eine realistische Beschreibung abgeben, können besonders die Vorstellungen von Kirsch (1978, 1990) und Quinn (1980) zu organisationalen Entscheidungsprozessen als bestätigt gelten, da sie die beiden Modelle de facto integrierten.

Diese Ergebnisse lassen sich auch gut mit einer Fragebogenerhebung zu 150 strategischen Entscheidungen in privaten und öffentlichen Betrieben vereinbaren: Hickson, Butler, Cray, Mallory und Wilson (1986) haben ein duales Prozessmodell aufgestellt, das Entscheidungsprozesse aus der Komplexität der behandelten Probleme und der Politisierung der Interessen erklärt. Die Problemkomplexität weist deutliche

~~Korrespondenzen zum Modell des adaptiven Problemlösens auf, und die Politisie-~~
³⁹ Neuberger (1995, S. 190) meint sogar: „Das Mülleimermodell kann geradezu als Definition von Mikropolitik betrachtet werden. Akteure (!) versuchen, Situationen (Probleme) in ihrem Sinne zu definieren, vorhandene Lösungen, an denen sie interessiert sind, anzuwenden, zu den Entscheidungsarenen Zugang zu haben und die „Dinge am Laufen zu halten“, ohne sich um übergreifende Gesamtziele zu kümmern.“ Die meisten Autoren trennen aber sehr deutlich zwischen dem Politikmodell und dem der Organisierten Anarchie.

letztes Zitat
auf die
höchste
Seite

respondenzen zum Modell des adaptiven Problemlösens auf, und die Politisierung der Interessen gehört zum Kernstück des Politikmodells. Die Studie von Hickson et al. (1986) bringt viele weiterführende Ergebnisse, auf die hier leider nicht eingegangen werden kann; auf jeden Fall bestätigt sie die Bedeutung des adaptiven Problemlösens und der Politik für bedeutsame organisationale Entscheidungsprozesse.

7.9 Innovative Entscheidungsprozesse: Zum Erfolg der fünf Entscheidungsmodelle

Die zweite, noch spannendere Frage ist nun: Gibt es auch Unterschiede im Erfolg zwischen den verschiedenen Entscheidungsmodellen? Aus der Literatur lassen sich keine Hypothesen ableiten zum Erfolg der verschiedenen Arten von organisationalen Entscheidungen, zu gelungenen Innovationen zu kommen, u. a. deswegen, weil die Darstellung sich oft auf einen Typ konzentriert. Die erwähnten Untersuchungen zu empirisch gestützten Entscheidungsprozesstypen von Shrivastava und Grant (1985) sowie Pool und Koopman (1993) haben Fragen der Effektivität nicht mit einbezogen und auch keine Hypothesen dazu entwickelt. Auch aus den oben erwähnten Grundannahmen über menschliches Handeln lässt sich nur etwas über die Häufigkeit des Vorkommens, aber nichts über den Erfolg ableiten. Grundsätzlich ist zu vermuten, dass ein Stil des Adaptiven Problemlösens erfolgversprechender ist als ein Stil der Organisierten Anarchie, während es beim Politikmodell eher von der Art der Politik abhängt. Was sagt nun unsere Untersuchung dazu?

Wie wir den Innovationserfolg empirisch festgestellt haben, wurde ausführlich bereits im Kapitel 1 beschrieben, so dass wir direkt zur Auswertung übergehen können. Gegenüber der Häufigkeitsanalyse von Abbildung 7.1 fallen dabei die zwei Innovationen heraus, deren Erfolg nicht zweifelsfrei feststellbar war.

Die Ergebnisse zu den verschiedenen Modellkombinationen sind in Abbildung 7.2 dargestellt; sie sind überraschend eindeutig. Erfolgreich waren fast alle Fälle des Adaptiven Problemlösens, gerade auch die mit Politik verbundenen, während die Fälle reiner Politik und die der Kombination von Politik und Organisierter Anarchie fast durchweg Misserfolge waren. Die 3 rein bürokratischen Innovationen und die 2 reinen Fälle der Organisierten Anarchie waren ebenfalls erfolglos. Offensichtlich ist der Erfolg einer Innovation eng mit bestimmten Entscheidungsstilen verknüpft und der Misserfolg mit anderen; bei keinem Entscheidungsstil sind Erfolg und Misserfolg gleichermaßen zu erwarten. Um diesen Eindruck auch statistisch abzusichern, sollen die vier häufigsten Modelltypen bzw. Kombinationen (A, A+P, P+O, O) mit einem Chi²-Test analysiert werden⁴⁰ Wie zu erwarten, sind die Unterschiede im Erfolg statistisch sehr signifikant (mit Kontinuitätskorrektur: $\chi^2 = 12.7$; $p < .01$, zweiseitig, 3 df) und der Zusammenhang mit Erfolg bzw. Misserfolg der Innovation ist sehr aus-

⁴⁰ Wegen der geringen Besetzungshäufigkeit kommen die anderen Kombinationen dafür nicht in Frage.

geprägt; der Kontingenzkoeffizient C' , der in der Höhe anderen Korrelationsmaßen vergleichbar ist, beträgt .59.

Ähnlich wie bei der Frage zur Häufigkeit der Entscheidungstypen gibt es auch eine Untersuchung mit einer ganz anderen Methodik, die zum Vergleich herangezogen werden kann. Dean und Sharfman (1996) haben 52 strategische Entscheidungsprozesse aus Industriefirmen untersucht. Jeder Entscheidungsprozess wurde von mindestens 2 Informanten auf Skalen für „procedural rationality“, im Sinne unseres Adaptiven Problemlösens nach March und Simon (1958) und verwandten Autoren, und für „politics“, im Sinne der reinen Politik nach Pfeffer (1981) und verwandten Autoren, eingeschätzt. Dies geschah relativ bald nach Abschluss der Prozesse, ebenso wie die Messung der damit verfolgten, gewichteten Ziele und der Festlegung von komplettem Erfolg und Misserfolg in Bezug auf diese Ziele. Der Erfolg selbst wurde in einer zweiten Welle ein bis zwei Jahre später erhoben mit einer Einschätzung der Zielerreichung auf allen zuvor genannten Zielen durch die noch verfügbaren Informanten. Strategische Entscheidungsprozesse waren umso erfolgreicher, je ausgeprägter die ³prozedural rationlity war, und umso erfolgloser, je ausgeprägter die ³politics waren (Regressionskoeffizienten von +.24 und -.21 in einer multiplen Regressionsanalyse⁴¹)

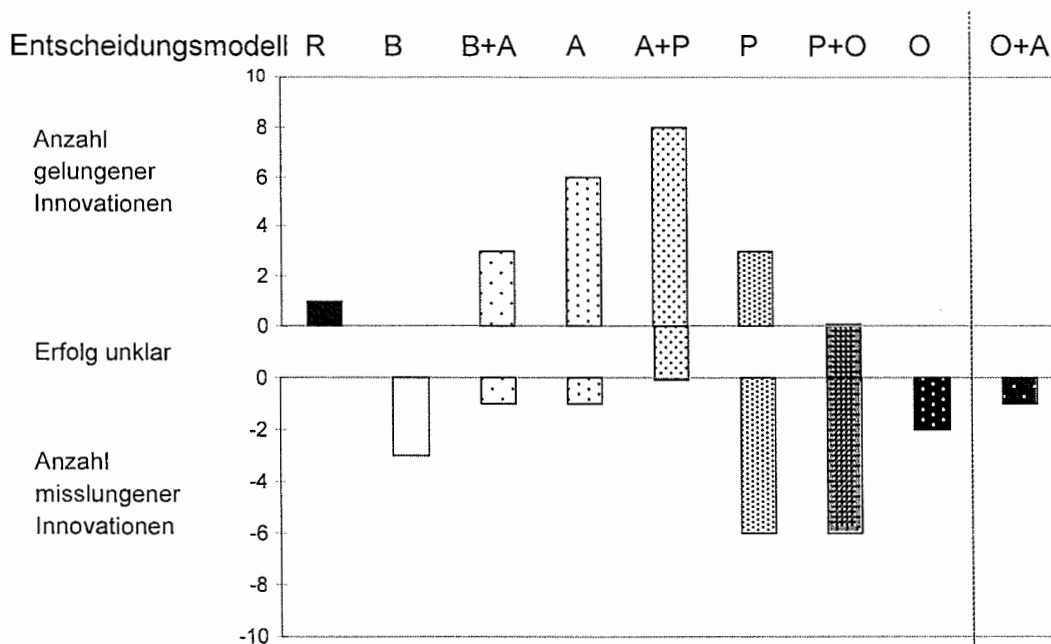


Abbildung 7.2: Der Erfolg der pro Entscheidungsmodell klassifizierten Innovationsprozesse (R = Rationalität, B = Bürokratie, A = Adaptives Problemlösen, P = Politik, O = Organisierte Anarchie)

Eine Kausalbehauptung, dass der Entscheidungsstil den Erfolg bestimmt, kann aus unseren statistischen Befunden ebenso wie aus denen von Dean und Sharfman (1996) natürlich nicht abgeleitet werden; denkbar wäre z. B. auch, dass ein sich abzeichnen-

⁴¹ Zur Regressionsanalyse vgl. das methodische Stichwort in Kap. 3

Abbildung
als
Datei
auflisten
oder
einzelne
Balken
untersch.
schattieren
alle
gepunkteten
Linien
als durchgezogene
Linien
darstellen

1. pütel

der Misserfolg zu verstärkten negativen politischen Auseinandersetzungen und unkoordinierten Aktivitäten führt, während ein absehbarer Erfolg adaptives Problemlösen fördern würde; insofern könnte auch der antizipierte Erfolg den Entscheidungsstil bestimmen. Eine Inhaltsanalyse der Fallstudien legt jedoch nahe, dass primär die Art des Entscheidungsprozesses den Innovationserfolg oder -misserfolg bestimmt hat: Zum Teil wurden Entscheidungsstile durchgängig beibehalten, zum Teil tauchte sogar ein negativer Politikstil mitten im Prozess gerade dann auf, wenn der Erfolg einer Innovation zu befürchten war, die den eigenen Interessen entgegen stand (vgl. z. B. den 2. konspirativen Fall von Kap. 6 oder „Das schlägt völlig aus der Art“ in Kap. 8). Damit wird die Möglichkeit von Rückwirkungen des antizipierten Erfolgs auf den Entscheidungsstil nicht für unwahrscheinlich gehalten, aber die Wirkung des auch zeitlich vorauslaufenden Entscheidungsstils auf den Erfolg dürfte deutlich stärker sein.

neue
als
Trennung

Gemessen an der gegenwärtigen Tendenz in der Organisationsliteratur, das Politikmodell als *das* angemessenste Modell anzusehen, das March und Simon-Modell als unpolitisch und daher veraltet abzulehnen und nur die Weiterentwicklung zum Modell der organisierten Anarchie zu akzeptieren, sind diese Ergebnisse sehr bedenkenswert. Das Politikmodell – ohne die Kombination mit Adaptivem Problemlösen – führte in 12 von 15 Fällen zum Misserfolg, die organisierte Anarchie sogar immer. Das Modell des Adaptiven Problemlösens verdient eine Rehabilitation, denn mit seinen verschiedenen Varianten wurde ein adaptiv-problemlösendes Vorgehen in 19 von 21 Fällen von Erfolg gekrönt. Besonders bemerkenswert ist dabei, dass es anscheinend die Mängel anderer Modelle heilen kann. Während das reine Politikmodell in 6 von 9 Fällen zu negativen Ergebnissen führte, war die Kombination mit Adaptivem Problemlösen durchweg erfolgreich. Das gleiche gilt für das Bürokratiemodell: Die 3 reinen Fälle endeten mit einem Misserfolg, aber in Kombination mit Adaptivem Problemlösen endeten 3 von 4 Fällen mit einem Erfolg. Offensichtlich wird speziell in diesem Modell der Tatsache Rechnung getragen, dass gerade bei Innovationen definitionsgemäß sich viele neue Probleme stellen, die man aufgrund der begrenzten Rationalität nicht im Voraus abschätzen kann; das Gleiche gilt wohl auch für andere komplexe und schlecht strukturierte Entscheidungen, z. B. solche über Strategien oder organisatorische Änderungen. Die anfängliche Problemsicht und die anschließenden Problemlösungsbemühungen müssen daher immer wieder modifiziert werden, so lange, bis eine befriedigende Lösung gefunden wird. Wie sich das organisatorisch bewerkstelligen lässt, ist dann die entscheidende Frage. Nützliche Antworten darauf finden sich in den Überlegungen zur Komplexitätshandhabung von Kirsch (1978, 1990) und zum logischen Inkrementalismus von Quinn (1980). Weitere Antworten auf diese Frage werden auch mit den folgenden Analysen vorgelegt.

Die Ergebnisse zum Erfolg der Entscheidungsmodelle werfen neue Fragen auf: Wie lassen sich die Unterschiede zwischen den erfolgreichen und den erfolglosen Entscheidungstypen erklären? Was ist gerade an der adaptiven Politik so anders als an den anderen beiden Politiktypen? Hierzu gibt es in der Forschung bisher kaum klare Hypothesen oder gar überzeugende Untersuchungsergebnisse (vgl. March, 1997; Koopman, Broekhuijsen & Wierdsma, 1998). Da divergierende Interessen im Zentrum des häufigsten Modells stehen, wird die folgende Analyse an der Handhabung solcher Interessenkonflikte ansetzen.

7.10 Konflikt-handhabung und der Erfolg unterschiedlicher Entscheidungstypen

Als Grundproblem jeglicher Politik wurde oben „die Möglichkeit kollektiven Handelns bei nicht voraussetzendem Konsens“ (Scharpf, 1973, S. 33) bezeichnet. Daher liegt es nahe, sich die Art der Konfliktbewältigung näher anzusehen. Bereits im 2. und 3. Kapitel war die Konflikt-handhabung als zentraler Erklärungsfaktor für das Ausmaß von Informationspathologien und für den Erfolg von Innovationen herausgearbeitet worden. Vor allem die in Kapitel 3 vorgestellte Systematik der Konflikt-handhabungsstile und ihre Messung sollen hier wieder aufgegriffen werden. Dazu sei zunächst das Grundmodell der Konflikt-handhabung noch einmal abgebildet, allerdings gleich in der veränderten Form, die sich durch unsere Messung ergeben hat, vgl. Abbildung 7.3.

Aus der Sicht jedes Beteiligten stellt sich die Frage, wie sehr man versuchen sollte, die eigenen Interessen durchzusetzen und wie kooperativ man dabei in Bezug auf die Interessen des oder der anderen vorgehen sollte. Daraus ergeben sich 5 idealtypische Muster der Konflikt-handhabung (vgl. Abb. 3.4), von denen hier 4 bzw. 3 gemessen werden konnten. Empfohlen wird der Stil der Zusammenarbeit, weil damit die beiderseitigen Interessen in der Summe am stärksten befriedigt werden und die Beziehung intakt bleibt. Bei der Messung war dieser Stil nicht zu trennen vom Stil der Anpassung, bei dem primär die Interessen der anderen Seite beachtet werden, weniger dagegen die eigenen. Anscheinend kommen diese beiden Stile in der Praxis deswegen nicht getrennt vor, weil eine reine Anpassung kaum in Erwägung gezogen wird und eine völlig offene Diskussion der beiderseitigen Interessen auch unwahrscheinlich ist. Vielleicht wird durch kleinere Anpassungen an die Vorstellungen des anderen Vertrauen geschaffen, so dass dann die Diskussion etwas offener werden kann und gemeinsam nach besseren Alternativen gesucht wird (vgl. ausführlicher dazu in Kap. 3). Da die beiden Stile empirisch nicht sinnvoll zu trennen sind, werden sie in einem neuen Konflikt-handhabungsstil der kooperativen *Interessenberücksichtigung* zusammengefasst; betont wird mit dieser Benennung das Gemeinsame der beiden Stile. Beim Machteinsatz wird die Beziehung geopfert zugunsten einer einseitigen Interessendurchsetzung; wegen möglicher Gegenmacht und zurückgehender Kooperationsbereitschaft wird dabei mittelfristig meist weniger erreicht als vom Machthaber vermutet. Der Stil der Vermeidung ist sicherlich unproduktiv für alle; er wird wohl primär von Personen gewählt, die sich unterlegen fühlen und sich auf eine Auseinandersetzung erst gar nicht einlassen wollen. Den 5. Stil, Kompromiss, der eine Zwischenstellung zwischen allen anderen haben soll, konnten wir nicht befriedigend messen; er ist in Abbildung 7.3 nicht mehr mit aufgenommen.

Was ergeben nun die empirischen Daten? Insgesamt kommt der Stil der Interessenberücksichtigung mit einer durchschnittlichen Ausprägung von 3.3 (auf einer Skala von 0 – 6) etwas häufiger vor als Rückzug (2.3) und Machteinsatz (2.1). Welcher Konflikt-handhabungsstil ist nun tatsächlich effektiver?

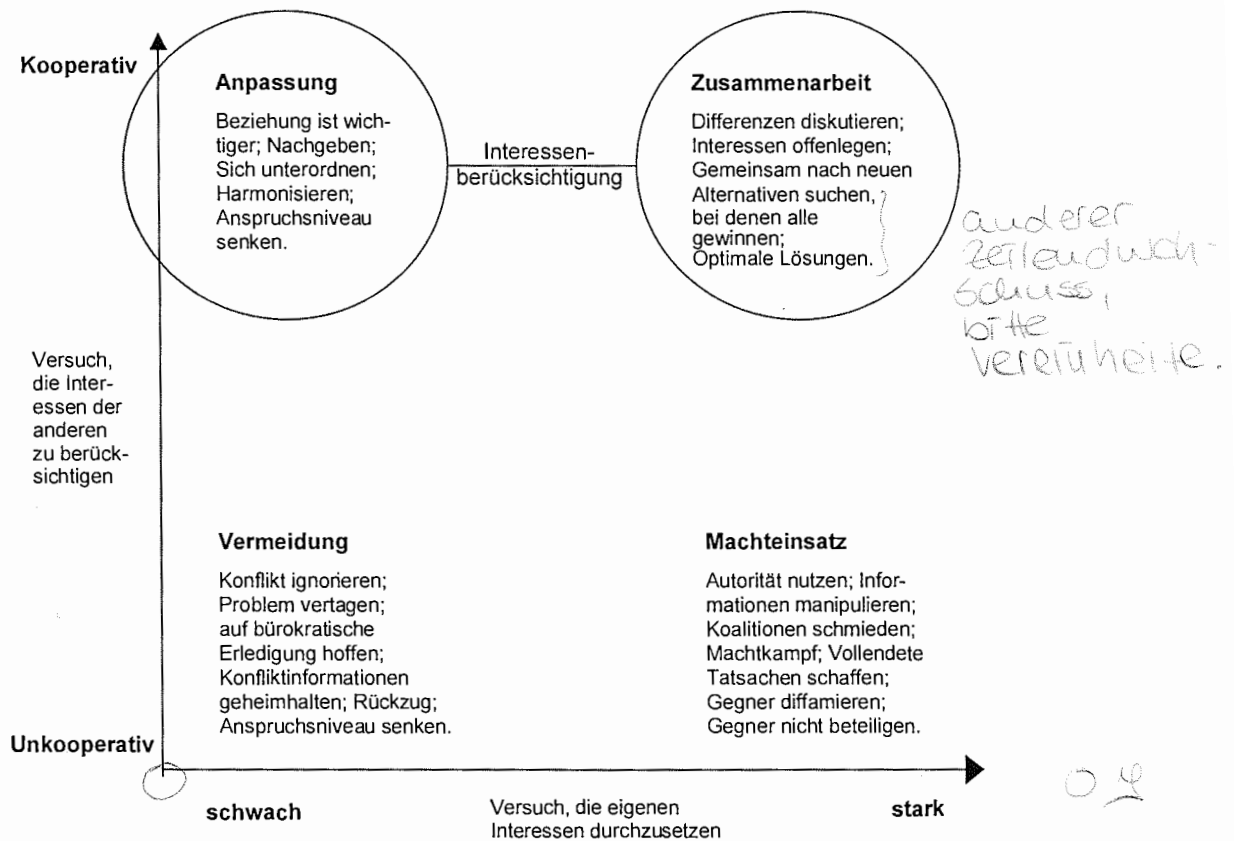


Abbildung 7.3: Gemessene Konfliktbewältigungsstile

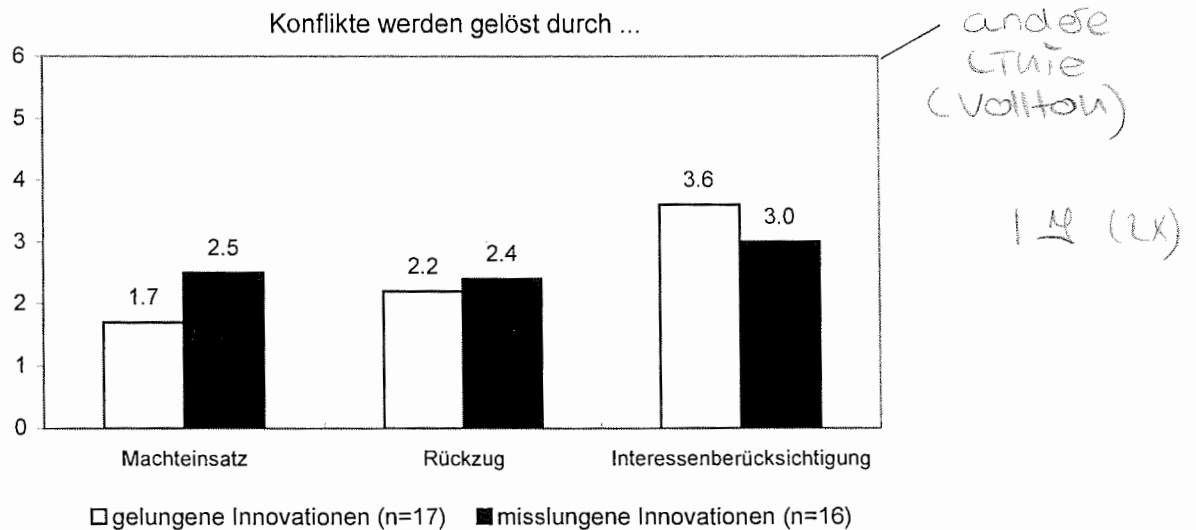


Abbildung 7.4: Konfliktbewältigungsstile und Innovationserfolg

Interessenberücksichtigung kommt signifikant häufiger (multivariat: $F(3,29) = 3.3$, $p < .05$) bei gelungenen Innovationen vor, während Machteinsatz bei mislungenen Innovationen dominiert (vgl. Abb. 7.4). Bei Rückzug gab es keine signifikanten Un-

✓

terschiede. Entsprechend korreliert der Innovationserfolg mit Machteinsatz negativ, $r = -.34^*$ ($n = 33$ Fälle), d. h. bei höherem Machteinsatz gibt es häufiger Misserfolge. Dies bestätigt die vergleichbaren Ergebnisse aus den Kapiteln 2 und 5, hier jedoch erneut mit einer anderen Messung von Macht. Bei einem Konflikt-handhabungsstil der Interessenberücksichtigung ergibt sich dagegen eine positive Korrelation mit dem Innovationserfolg, $r = +.36^*$ ($n = 33$ Fälle), d. h. bei den erfolgreichen Fällen wurden im Konfliktfall die Interessen der anderen Seite mehr berücksichtigt. Dass Zusammenarbeit bzw. Interessenberücksichtigung effektiver ist als Machteinsatz, wird auch von anderen Untersuchungen bestätigt (Lawrence & Lorsch, 1967; Kirsch, Scholl & Paul, 1984; Van de Vliert et al., 1999), wobei es allerdings auch interkulturelle Unterschiede zu geben scheint (Xie, Song & Stringfellow, 1998). Ein interessanter Befund bei Van de Vliert et al. (1999) war, dass Zusammenarbeit nach einer Phase der Machtausübung besonders effektiv ist; anscheinend wird dann deutlicher, wie viel auf dem Spiel steht, während Zusammenarbeit dann gute Lösungen erschließt. Eine entsprechende Sequenzierung haben wir nicht erfragt, aber auch bei den gelungenen Innovationen gab es ab und zu Machtausübung, wie Abb. 7.4 zeigt, so dass vielleicht auch hier manchmal eine solche Sequenz vorlag.

Können diese Ergebnisse nun tatsächlich den unterschiedlichen Erfolg der Entscheidungstypen erklären, vor allem die überraschend deutlichen Unterschiede zwischen den drei Politikvarianten? Dann müsste die Kombination von Adaptivem Problemlösen und Politik, die hauptsächlich bei erfolgreichen Innovationen anzutreffen war, auch mehr durch Interessenberücksichtigung, dagegen weniger durch Machteinsatz gekennzeichnet sein als die primär mit Misserfolg verbundenen Typen der reinen Politik und der Kombination aus Politik und Organisierter Anarchie. Die folgende Abbildung 7.5 bestätigt, dass genau dies der Fall ist.

	Konfliktstil	Machteinsatz	Interessenberücksichtigung
Entscheidungstyp			
Adaptives Problemlösen und Politik ($n = 8$)		1.85	3.57
Politik und organisierte Anarchie ($n = 6$)		2.31	3.08
Politik ($n = 9$)		3.11	2.78

(Mittelwerte, Skala von 0 bis 6)

Abb. 7.5: Konflikt-handhabungsstile bei politischen Entscheidungstypen

Vor allem der Politikstil, aber auch die Kombination von Organisierter Anarchie und Politik setzen relativ stark auf Machtausübung und entsprechen damit dem gängigen Bild von Mikropolitik in der Wissenschaft (vgl. Pfeffer, 1981; Ortman et al., 1990; Neuberger, 1995); diese beiden Politikvarianten führten jedoch meist in den Misserfolg. Die beiden in Kapitel 3 geschilderten Fälle („Laborentwicklung ist (nicht) alles“ und „Die Absicht verstimmt“) verdeutlichen dies für das reine Politikmodell; der

Misserfolg der Kombination 'Anarchische Politik' wird ansatzweise durch den Eingangsfall von Kapitel 5 („Unerfreuliche Debatten“), noch klarer aber durch den Fall von Kap. 2 („Ende im 'Nebel'„) verdeutlicht.

1. von
2. beiden
3. pöbel

Die Kombination von Adaptivem Problemlösen und Politik entspricht viel weniger dem Klischee von Mikropolitik, obwohl auch hier große Konflikte zu bewältigen sind, wie die Fallstudien zeigen. Vergleicht man überdies die Fälle in Bezug auf den Innovationsgrad und die Komplexität, die eine Ursache für größeren Konfliktgehalt sein könnten, so ergibt sich kein signifikanter Unterschied zwischen den verschiedenen Entscheidungsmodellen (Politt, 1990). Offensichtlich werden bei Adaptivem Problemlösen und Politik nicht nur innovative und komplexe Sachprobleme adaptiv angegangen, sondern auch die konfliktären politischen Probleme; man stellt sich auf den anderen und seine Interessen ein und versucht neue, bessere Lösungen zu finden, mit denen die beiderseitigen Interessen gewahrt werden. Dies wird in dem „Musterfall“ von Kapitel 6 und in der gelungenen Btx-Vertriebsabwicklung von Kapitel 2, „Aus dem Fenster schmeißen“, sehr gut demonstriert; beide sind unter Adaptivem Problemlösen und Politik eingeordnet worden, und beide zeichnen sich durch hohe Interessenberücksichtigung und geringen Machteinsatz aus.

Diese Ergebnisse stützen die bisherige Argumentationslinie in den vorangehenden Kapiteln. Es bleibt aber noch die Frage, warum der Machteinsatz sich ungünstig auf den Innovationserfolg auswirkt, die Interessenberücksichtigung aber positiv.

7.11 Analyse des Zusammenhangs von Konflikthandhabung und Innovationserfolg

Eine tiefer gehende Erklärung für die unterschiedliche Wirksamkeit dieser beiden Konflikthandhabungsstile muss auch das produzierte Sachwissen bzw. den *Wissenszuwachs* mit einbeziehen, ähnlich wie wir das schon im 3. und 5. Kapitel getan haben: Machteinsatz bringt nur das partielle, interessengefärbte Wissen des Mächtigen ein; die weniger Mächtigen werden ganz aus dem Entscheidungsprozess herausgehalten oder ihre Informationen und Meinungen werden nicht beachtet oder der Machteinsatz besteht direkt in der Manipulation von Informationen; dies alles ver- oder behindert den freien Informationsaustausch und damit den möglichen Wissenszuwachs; daher wird dieser Stil der Konflikthandhabung weniger effektiv sein. Interessenberücksichtigung sollte dagegen den Wissenszuwachs in doppelter Weise fördern und dadurch effektivere Lösungen vorbereiten: Zum einen geht in die dann gefundene Lösung mit der Akzeptanz der beiderseitigen Interessen auch das jeweils dahinterstehende Wissen in die Lösung ein. Zum anderen bringt die Suche nach neuen, besseren Alternativen zusätzliches Wissen in den Prozess. Beides funktioniert auch dann, wenn keine Seite das gesamte Problem überblickt, über das gesamte Wissen verfügt und das Ganze voll versteht.

nicht
mehr
als
4
Trennung.

Als zweite wichtige Determinante des Innovationserfolgs hatten wir in Kapitel 5 die Handlungsfähigkeit theoretisch herausgestellt und ihre Bedeutung auch empirisch demonstrieren können. Als Ursache hoher *Handlungsfähigkeit* konnte dort die konative Übereinstimmung bzw. Kooperationsbereitschaft bestätigt werden, während sich

die vermutete positive Auswirkung der Machtausübung nicht belegen ließ, sondern ein komplexerer Zusammenhang vermutet werden musste. Zur Erklärung des Zusammenhangs der Konflikt-handhabung mit dem Innovationserfolg soll daher neben dem Wissenszuwachs auch noch die Handlungsfähigkeit herangezogen werden. Ein Stil der Interessenberücksichtigung kann nur aus einer kooperativen Haltung heraus realisiert werden und signalisiert Kooperationsbereitschaft; daher vermuten wir einen positiven Zusammenhang dieses Stils mit der Handlungsfähigkeit. Da die ursprüngliche Annahme fallen gelassen werden musste, dass Machtausübung sich – wenn schon nicht auf den Wissenszuwachs – so doch wenigstens positiv auf die Handlungsfähigkeit auswirkt, soll diese Annahme hier auch nicht mehr aufgestellt werden. Es ist vielmehr interessant zu überprüfen, ob sich das gleiche Resultat mit einer anderen Form der Messung der Machtausübung ebenfalls einstellt, nämlich als eine Form der Konflikt-handhabung.

Zur empirischen Überprüfung greifen wir auf die in den Kapiteln 3 und 5 dargestellten Fragebogenmaße zurück. Den Wissenszuwachs messen wir durch den zusammenfassenden Index der Informationspathologien, der umgepolt wird, so dass hohe Werte wenig Informationspathologien und damit hohen Wissenszuwachs bedeuten. Bereits in Kapitel 3 hatten wir Folgendes gezeigt: Je stärker ein Stil der Interessenberücksichtigung verfolgt wird, umso weniger Informationspathologien gibt es; wir ergänzen nun im Sinne von Kapitel 2, dass dann auch ein Innovationserfolg umso wahrscheinlicher ist. Machteinsatz dagegen führt zu mehr Informationspathologien und damit – so ist zu vermuten – eher zu Misserfolg. Die Handlungsfähigkeit wurde durch zwei Fragen gemessen, die in Kapitel 5 dargestellt sind, die Messung des Innovationserfolgs ist in Kapitel 1 nachzulesen. Es ergeben sich nun die folgenden empirischen Zusammenhänge (vgl. Abbildung 7.6).

H 6.

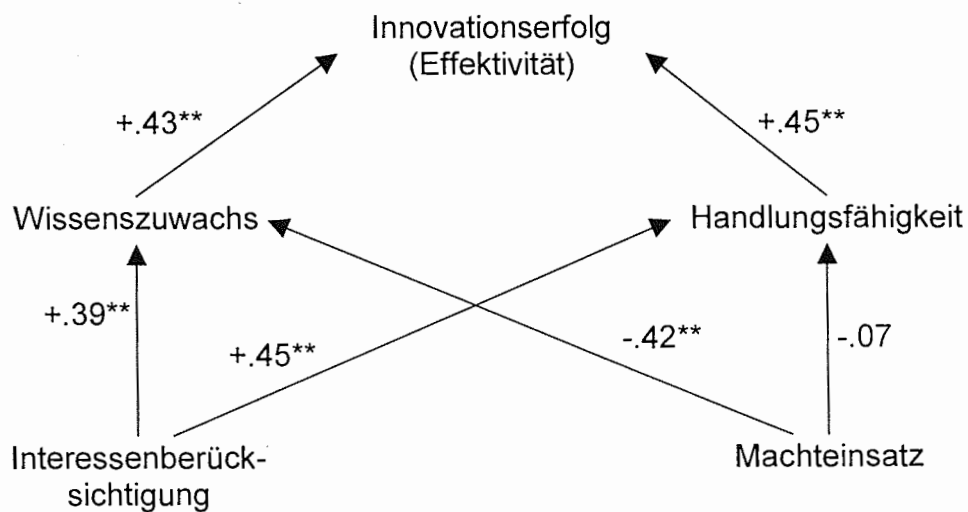


Abbildung 7.6: Zusammenhänge zwischen Konflikt-handhabung und Innovationserfolg (Fallebene, $n = 36$, Spearman-Rang-Korrelationen)

1/20

Die theoretisch angenommenen Wirkungen werden durch die empirisch ermittelten Korrelationen bestätigt. Dass Wissenszuwachs (wenig Informationspathologien) einerseits und die Handlungsfähigkeit andererseits positiv mit dem Innovationserfolg zusammenhängen, war auch auf Fallebene bereits kurz in Kapitel 5 dargestellt worden. Die Korrelationen von $+.43^{**}$ und $+.45^{**}$ sind beachtlich hoch. Aus der qualitativen Analyse der Fallstudien, von denen etliche bereits dargestellt wurden, lässt sich auch ziemlich klar ablesen, dass hinter diesen korrelativen Zusammenhängen eine relativ eindeutige Kausalität steckt, nämlich dass der Innovationserfolg tatsächlich vom Wissenszuwachs und der Handlungsfähigkeit abhängt. Diese beiden Größen werden nun von der Art der Konflikthandhabung beeinflusst. Ein Stil der Interessenberücksichtigung produziert wenig Informationspathologien bzw. einen hohen Wissenszuwachs, wie die Korrelation von $+.39^{**}$ zeigt, und fördert gleichzeitig die Handlungsfähigkeit; der Zusammenhang beträgt hier $+.45^{**}$. Ein Konflikthandhabungsstil des Machteinsatzes produziert dagegen viele Informationspathologien, was einem geringen Wissenszuwachs entspricht; die Korrelation beträgt $-.42^{**}$. Die Handlungsfähigkeit wird insgesamt nicht gesteigert durch Machteinsatz, wie die nichtsignifikante Korrelation von $-.07$ anzeigt.

Methodisches Stichwort: Pfadanalyse

Die Pfadanalyse ist ein statistisches Verfahren auf der Basis simultaner Gleichungen, mit der vorgegebene kausale Anordnungen daraufhin geprüft werden, ob sie mit der Gesamtheit der Korrelationen zwischen allen Variablen vereinbar sind. Zugleich werden die Stärken der kausalen Wirkungen (= Pfade) – unabhängig von allen anderen Effekten – als partielle Regressionskoeffizienten geschätzt (vgl. das methodische Stichwort „Mehr-Variablen-Modelle“ in Kapitel 5).

Um die bei der Interpretation angenommene Kausalität nicht nur interpretativ aus dem Fallmaterial, sondern auch statistisch anhand der Korrelationsdaten zu überprüfen, wurde eine Pfadanalyse (siehe methodisches Stichwort) mit Hilfe des Programmpakets LISREL gerechnet. Anders als bei dem komplexeren Individualmodell von Kapitel 5 sind hier alle Messungen von vornherein fallbezogen und haben eine vergleichbare Messgüte. Und mit weniger Variablen als das komplexere Gruppenmodell von Kapitel 5 lässt sich dieses Modell sinnvoll berechnen. Die Modellprüfung erfolgte mit den in Abbildung 7.6 dargestellten Kausalannahmen, lediglich von Machteinsatz auf Handlungsfähigkeit wurde – angesichts der Vorergebnisse – von vornherein keine Kausalwirkung angenommen, weder positiv noch negativ.

Das so getestete Kausalmodell wurde voll bestätigt, die Ergebnisse sind in Abbildung 7.7 dargestellt. Alle angenommenen Pfade sind statistisch signifikant, das theoretische Modell unterscheidet sich nicht signifikant von den empirischen Daten ($\chi^2 = 5.24$, $df = 4$, $p = .26$), und die Güte der Anpassung an die Daten ist recht gut (Goodness of fit index: $GFI = .94$). Das Programm LISREL zeigte auch an, dass ein zusätzlicher Pfad von der Handlungsfähigkeit auf den Wissenszuwachs (bzw. auf wenig Informationspathologien) die Anpassungsgüte verbessern würde ($GFI = .97$), aber dieser Pfad wäre nicht signifikant, so dass das ursprüngliche Modell beibehalten wurde. Es erscheint aber theoretisch plausibel, dass eine hohe Handlungsfähigkeit im Entscheidungsprozess auch dem Wissenszuwachs zugute kommt; in einer größeren Stichprobe könnte auch dieser Effekt signifikant werden.

Die Pfadkoeffizienten dieses Modells sind bis auf eine Ausnahme kleiner als die Korrelationskoeffizienten von Abb. 7.6, da hier nur die direkten Effekte wiedergegeben wurden, während in die Korrelationskoeffizienten indirekte Zusammenhänge über dritte Variablen eingehen. Wie in Abbildung 7.6 sind in Abbildung 7.7 die verschiedenen Koeffizienten etwa gleich hoch: Die Handlungsfähigkeit hat mit $+0.34$ nur einen geringfügig stärkeren Effekt auf die Effektivität als der Wissenszuwachs mit $+0.31$. Der negative Effekt von Machteinsatz auf den Wissenszuwachs von -0.33 ist ebenfalls nur wenig höher als der positive Effekt von Interessenberücksichtigung mit $+0.28$. Lediglich der positive Effekt von Interessenberücksichtigung auf Handlungsfähigkeit ragt nun deutlich heraus mit $+0.47$ und ist sogar etwas höher als die entsprechende Korrelation ($+0.45$). Bewährt hat sich auch die Annahme, dass Machteinsatz weder einen positiven noch einen negativen Effekt auf die Handlungsfähigkeit hat, was die detaillierteren Analysen auf Individualebene von Kapitel 5 bestätigen. Erneut bieten die Daten keinerlei Anhaltspunkte zur Rechtfertigung von Machtausübung im Namen der Handlungsfähigkeit.

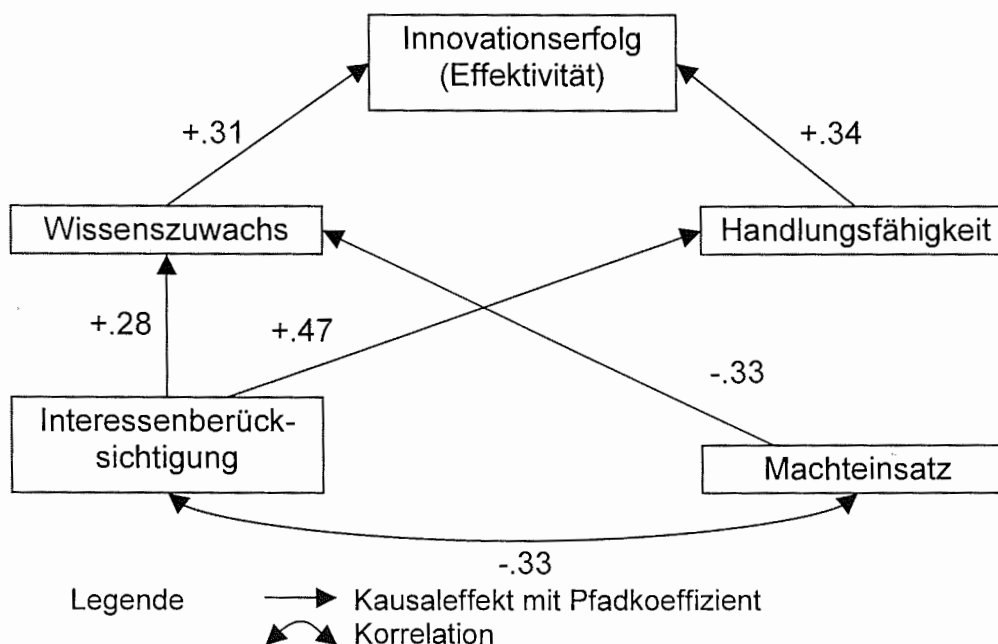


Abbildung 7.7: Kausalmodell zur Erklärung des Innovationserfolgs (Fallebene, $n = 36$)

Interessant ist auch die negative, aber nicht sehr hohe Korrelation von -0.33 zwischen den beiden Konflikt-handhabungsstilen. An ihr wird zum einen eine gewisse Unvereinbarkeit der beiden Stile deutlich, zum anderen sind sie aber auch nicht völlige Gegensätze, d. h. sie sind nicht Gegenpole auf einer einzigen Dimension, was eine hohe negative Korrelation zur Folge gehabt hätte. Die beiden Stile sind nur darin gegensätzlich, ob und inwieweit die Interessen der anderen Seite berücksichtigt werden. Sie sind jedoch nicht gegensätzlich, sondern nur qualitativ verschieden in den benutzten Einwirkungsgrundlagen: Machteinsatz stützt sich besonders auf hierarchi-

sche Positionsmacht (so in unserer Messung), dazu auf Bestrafung, die oft mit Positionsmacht verknüpft ist. Interessenberücksichtigung macht dagegen vor allem Gebrauch von Informationen und Expertenwissen, in intensiven und durchaus kontroversen Diskussionen, auf der Basis von Informationen und Expertenwissen als Einwirkungsgrundlagen (vgl. Kap. 4). Dazu kommen persönliche Glaubwürdigkeit, Kooperationsbereitschaft und Anerkennung des anderen (das sind die Einwirkungsgrundlagen Attraktivität und immaterielle Belohnung), mit denen gute Beziehungen hergestellt und gewahrt werden.

Insgesamt ergibt sich durch diese Analysen eine gute Erklärung der Zusammenhänge von Entscheidungsstilen und Innovationserfolg (vgl. Abb. 7.2), die sehr eindeutig, aber auch interpretationsbedürftig waren. Dass das reine Adaptive Problemlösen positiv für den Erfolg sein würde, war zu erwarten; aber es kommt trotzdem nicht am häufigsten vor. Politik ist dagegen bei Innovationen häufiger im Spiel aufgrund der unterschiedlich betroffenen Interessen und der Konflikte, die dadurch ausgelöst werden. Bei den drei Varianten des Politikmodells ergaben sich aber diametral entgegengesetzte Konsequenzen für den Innovationserfolg. Während die Verbindung mit Adaptivem Problemlösen vorteilhaft ist, sind die Ergebnisse der beiden anderen Politikstile sehr negativ. Dieser Unterschied hängt nun offensichtlich primär mit den unterschiedlichen Konflikt-handhabungsstilen zusammen, die mit den jeweiligen Entscheidungsprozessvarianten von Politik verbunden sind. Politik mit Adaptivem Problemlösen bedeutet auch adaptives Vorgehen in Bezug auf die betroffenen Interessen bzw. einen Konflikt-handhabungsstil der Interessenberücksichtigung. Dieser Stil wirkt sich positiv auf den Wissenszuwachs und die Handlungsfähigkeit aus, die beiden Hauptdeterminanten der Effektivität bzw. des Innovationserfolgs. Reine Politik und Anarchische Politik sind dagegen stärker durch Machteinsatz gekennzeichnet. Da er Informationspathologien produziert und damit den Wissenszuwachs behindert und gleichzeitig die Handlungsfähigkeit nicht verbessert, muss das auch für den Innovationserfolg negativ sein.

Diese Ergebnisse bringen nicht nur neue deskriptive und theoretische Erkenntnisse zu organisationalen Entscheidungsprozessen, sondern liefern auch ein geeignetes Fundament für viele gängige Bestrebungen und empfohlene Praktiken im Rahmen organisatorischer Änderungen bzw. der Organisationsentwicklung. Wenn man sich noch einmal die beiden Fälle der Einführung eines Produktions-Planungs-Systems in Kapitel 6 vor Augen führt, dann zeigt sich deutlich, wie man gekonnt Organisationsentwicklung betreiben kann (am „Musterfall“) und wie man es nicht machen sollte („Ich vertrete das Gesamtinteresse“).

Wir beenden dieses Kapitel mit einem weiteren Fall Anarchischer Politik:

7.12 „Man ging ja immer lustloser hin“

Es geht um die Entwicklung eines Profi-Universal-Mikrofons, das mittelfristig zum Nachfolger eines „in die Jahre gekommenen“ Vorgängers ausgebaut werden sollte. Das Vorgängermodell befand sich seit 29 Jahren im Handel; es wurden rund 400.000 Stück davon verkauft. Es erfreute sich bei den einschlägigen Spezialisten (Tonmeis-

tern bei Film, Funk und Fernsehen) großer Beliebtheit, weil es über hervorragende technische, akustische und mechanische Eigenschaften und über universelle Einsatzmöglichkeiten bei Außen- und Studioaufnahmen verfügte. Freilich war die technische Entwicklung nicht nur im eigenen Hause, sondern auch bei den Mitbewerbern weitergegangen, und so wurde schon länger vom damaligen Vertriebsleiter angeregt, ein Nachfolgemodell zu planen. Obwohl das alte Mikrofon noch immer prächtig lief, wollte man bei einem Abflauen des Absatzes (Trendwende im Produktlebenszyklus) gewappnet sein und formulierte anfangs recht unpräzise, dass es sich um ein Mikrofon mit ähnlichem Aussehen, ähnlicher Charakteristik, aber besseren Eigenschaften handeln sollte. 11 Jahre vor unserer Befragung wurde das erste Pflichtenheft formuliert; damit werden folgende Anforderungen spezifiziert:

- ✓ Es sollte in seinen technischen Parametern „besser“ sein als das Vorgängermodell;
- ✓ es sollte optisch, ergonomisch und von der Eigenschaftscharakteristik her die Zugehörigkeit zu der Produktfamilie deutlich machen;
- ✓ es sollten die wenigen Schwächen des Vorgängers, die z. B. bei Regen auftraten, eliminiert werden;
- ✓ von der Fertigung wurde verlangt, dass es in einer Modulbautechnik entwickelt werden solle, um die Teilevielfalt zu reduzieren;
- ✓ es sollte rationalisierungsgerecht konstruiert werden, um Fertigungs- und Montageprozesse zu vereinfachen;
- ✓ und es sollte schließlich, um auch seine Zuordnung zu dieser Produktfamilie deutlich zu machen, nicht wesentlich über dem Preissegment des alten Mikrofons und seiner Mitbewerber liegen.

alle Punkte etwas größer darstellen (siehe S. 149)

Allerdings kam man mit der Entwicklung zunächst nicht so recht voran; in einer Entwicklungsauftragskonferenz wurde daher schließlich nach gut einem Jahr der Beschluss gefasst, die Entwicklung für das Nachfolgemodell voranzutreiben, und man beauftragte einen gerade neu eingestellten Ingenieur, dieses Mikrofon als full-time-Job zu entwickeln. Der betreffende Ingenieur kam direkt von der technischen Hochschule und war sowohl technisch als auch betrieblich relativ unerfahren. Nach wenigen Monaten legte er bereits das erste Funktionsmuster vor, aber in der Funktionsmusterbesprechung wurde darauf hingewiesen, dass es sich um einen sehr komplizierten Aufbau handelt, d. h. konkret, dass zwar die technische Machbarkeit dieses Gerätes mit dem Funktionsmuster nachgewiesen wird, dass aber über die fertigungs- und gestaltungstechnische Eignung und vor allen Dingen die industrielle Reproduzierbarkeit damit noch nichts gesagt ist.

Es schloss sich eine Phase der Formgestaltung an, bei der geprüft wurde, wie sich die neuentwickelten „Eingeweide“ in das alte Gehäuse einbauen lassen. Am Ende des nächsten Jahres wurde der Zwischenstand präsentiert und ein halbes Jahr später erneut; dabei wurde beanstandet, dass das Mikrofon einen anderen Klang habe als der Vorgänger und zu wenig Körperschalldämpfung aufweise. Der Auftrag wurde an den Entwickler zurückgegeben, der schließlich 4 Monate später wiederum eine neue Variante präsentierte. Nach einiger Erprobungszeit tauchten neue Probleme auf: es ging um Komplizierungen des Aufbaus, weil der Vertrieb nun die Robustheit für

Außenaufnahmen für besonders vordringlich hielt, d. h. das Mikrofon musste auch herunterfallen dürfen, ohne kaputt zu gehen.

Bei der nächsten stattfindenden Funktionsmusterkonferenz traten zum ersten Mal massive Einwürfe und Kritik auf den Plan. Der Konstrukteur hielt das Gerät in der vorliegenden Form nicht für konstruierbar, zumindest nicht so, wie es die Fertigung brauchte. Man suchte eine Synthese zwischen den mechanischen, konstruktiven und akustischen Anforderungen, konnte sich jedoch nicht einigen; der Konflikt blieb im Raume stehen. Ein halbes Jahr danach äußerte die Fertigung noch massiver ihre Bedenken: dieses Gerät lasse sich nicht in Serie produzieren, und es gebe Probleme mit der Teilebeschaffung bzw. der Teilefertigung. Nach 4 Monaten wurde ein neuer Prototyp auf der Funktionsmusterkonferenz vorgestellt; die Fertigung bezweifelte die industrielle Reproduzierbarkeit u. a. wegen des komplizierten Aufbaus.

In den unregelmäßig stattfindenden Besprechungen zwischen dem Entwickler, dem Konstrukteur und dem Fertigungsplaner kam es mehrfach zu offenen Konflikten, wobei sich jede Seite uneinsichtig zeigte. Der Entwickler beharrte auf bestimmten Details der konstruktiven Umsetzung, die der Konstrukteur für nicht machbar oder für blödsinnig hielt; die Fertigung verwies darauf, dass mit diesem Gerät weder das Ziel der Teileminimierung, noch die Gebote der Baukastenphilosophie eingehalten werden könnten, und führte zudem an, dass außerordentlich hohe Neuinvestitionen für bestimmte fertigungstechnische Prozeduren und Maschinen nötig sein würden. Die Konflikte steigerten sich teilweise bis zur völligen Paralyse; von der Fertigung her wurde mindestens ein- oder zweimal verlangt, das Projekt abzubrechen. Persönliche Zerwürfnisse führten so weit, dass es u. a. zu einem Schlichtungsgespräch zwischen dem Konstrukteur und dem Entwickler kam, das vom technischen Leiter und dem Personalchef übernommen wurde.

Mittlerweile befasste sich auch die Kalkulation mit diesem Gerät, wohl auch aufgrund der Anregung aus der Fertigung, die ihr Ziel den Bach runtergehen sah. Die Kalkulation erbrachte jedoch keine eindeutigen Entscheidungshilfen, weil – wie bei anderen Fällen – die entscheidende Rechengröße, nämlich die vermutete Absatzzahl, allenfalls mit optimistischen oder pessimistischen Schätzungen arbeiten kann. 9 Monate später wurde schließlich die erste Nullserie aufgelegt, die umgehend verworfen wurde. Der nun im Sinne des Projektmanagements eingesetzte Produktmanager wollte das Projekt jetzt mit geballter Kraft zu Ende führen. Es wurden monatlich Projektgruppensitzungen abgehalten, aber die Zweifel an der industriellen Reproduzierbarkeit verstummten nicht, vielmehr hatte sich auch die Qualitätssicherung dieser Auffassung angeschlossen.

Aufgrund der vielen Konflikte warf der Entwickler das Handtuch und ging kurz danach. Es wurde ein Neuanfang gemacht, der relativ frei war von der Erblast der kaputt geschlagenen Beziehungen. Nach 4 Monaten wurden erste Fertigungsversuche unternommen, aber es klappte nicht. Da man die Händler schon auf eine bestimmte Neuerscheinung hingewiesen hatte, musste man schließlich den ursprünglich ins Auge gefaßten Auslieferungstermin stornieren und sich bei den Händlern entschuldigen. Bei einer Krisensitzung wurde das ganze Projekt wiederum in die Entwicklung zurückverwiesen und ein weiteres Jahr eingeplant, um die aufgetretenen Mängel zu lösen, die mit den Konstruktionsprinzipien des komplizierten Aufbaus zusammenhängen, und um die fertigungstechnische Reproduzierbarkeit zu gewährleisten. 5

Monate später gelang es allerdings dann vor der Zeit, das erste vorzeigbare Exemplar den Händlern zu präsentieren. Nach weiteren 4 Monaten waren auch die neuen Werkzeuge bzw. neue Fertigungsvorrichtungen soweit installiert, dass man mit dem Anlauf der Nullserie beginnen konnte. Der ursprünglich ins Auge gefasste Auslieferungsplan verschob sich allerdings wieder; die ersten 500 Exemplare konnten erst ein Jahr später ausgeliefert und danach auch bei der Internationalen Funkausstellung präsentiert werden.

Im Vergleich zu den anfangs formulierten Zielen ist folgendes übrig geblieben:

- ✎ negative Deckungsbeiträge;
- ✎ die Entwicklungszeit hat den ca. 4- bis 5-fachen Zeitraum wie sonst üblich benötigt;
- ✎ die notwendigen Sonderwerkzeuge und Umstellungen in der Fertigung haben, ebenso wie die außerordentlich lange Entwicklungszeit, das Produkt immens verteuert;
- ✎ die ursprünglich nach 1 bis 2 Jahren geplante Markteinführung erfolgte erst nach 10 Jahren;
- ✎ die ursprünglichen Absatzerwartungen blieben weit hinter den tatsächlichen Stückzahlen zurück;
- ✎ schließlich kam es im Laufe der Arbeiten zu einem Gesichtsverlust gegenüber den Händlern, weil in Aussicht gestellte Liefertermine immer wieder zurückgenommen werden mussten;
- ✎ im Verlauf dieser Entwicklung wurde eine Menge zwischenmenschliches „Porzellan zerschlagen“, das unter anderem im Ausscheiden des Entwicklers zum Ausdruck kommt;
- ✎ die Minimierung der Teile nach dem Baukastenprinzip, eine rationalisierungsgerechte Konstruktion und ähnliche Anforderungen wurden nicht erfüllt.
- ✎ Positiv ist allein zu vermerken, dass technische und fertigungstechnische Neuerungen in das Mikrophon gepackt wurden, was als Erweiterung des Produkt-Know-Hows noch nützlich sein könnte.

FS

alle Punkte größer darstellen (siehe S. 149)

Interpretationen

Die Hauptschwierigkeit bei diesem Projekt lag oberflächlich sicherlich in der zeitlichen Koordination verschiedener Schritte. Sie führten in der Summe zu einer Kumulation von Verzögerungen, die zum Teil objektive Ursachen hatten, zum Teil aber auch daran lagen, dass jeder, der irgendwie mit diesem Projekt befaßt war, es auf die lange Bank schob bzw. bei seiner individuellen Prioritätensetzung immer an letzter Stelle platzierte. Das lange Zeit praktizierte Staffetten-Prinzip beinhaltet ein sukzessives Bearbeiten durch eine Fachabteilung und ein Weitergeben an die nächste, ohne dass eine übergreifende Terminplanung vorgenommen wird. Erst als eine Art von Projektmanagement eingeführt und ein Produktmanager eingesetzt wurde, kam die Sache besser – wenn auch immer noch mit Schwierigkeiten – voran.

Die technischen Realisierungsschwierigkeiten hingen natürlich auch damit zusammen, dass hier zwei unterschiedliche Auffassungen über die Problemstellung und seine Lösung aufeinanderprallten, vor allem zwischen dem Entwicklungsingenieur

und dem Konstrukteur. Keiner wollte in diesem Konflikt nachgeben und jeder nutzte seine Machtmittel, das Gestaltungsvorrecht der eine, die Blockademöglichkeiten der andere. Dies vergiftete bald auch die persönliche Beziehung, die sich im Verlauf ihrer „Zusammenarbeit“ in krasse Antipathie verkehrte. Wir haben es hier mit einem Aufschaukeln von Gegeneinander statt Miteinander, Ressentiments und Antipathien zu tun, die auch auf andere Beteiligte übergriffen und letztlich zur Paralyse eines Teams führten. Äußerungen wie „man ging immer lustloser hin“, „das Interesse war ja völlig eingeschlafen“, „man hat sich schon mal lieber entschuldigt“ zeigen das ganze Ausmaß an Verdruss und psychosozialer Störungen.

Schließlich sind in diesem Prozess der spiralförmigen Abwärtsentwicklung der persönlichen Beziehungen auch besondere Vorkommnisse verständlich, die z. B. darin bestanden, dass der Konstrukteur beispielsweise vom Entwickler quasi nach dem Motto, „wer nicht hören will, muss fühlen“, die gewünschten Details in die Konstruktion übernahm und der Fertigung den Nachweis überließ, dass es so nicht geht. Eine weitere Konsequenz war, dass einer auf den anderen wartete bzw. seine Beschäftigung mit diesem Mikrofon immer auf die lange Bank schob, und es irgendwann jedem lästig war, überhaupt noch damit befaßt zu werden. Vertriebsseitig kümmerte man sich immer weniger darum, zumal die noch ansehnlichen Absatzzahlen des alten Mikrofons eine besonders beschleunigte Entwicklung scheinbar nicht erforderlich machten. Die Versuche, in der zweiten Hälfte den Entwicklungsprozess zu strukturieren, genauere Termine zu setzen, auf Termineinhaltung zu drängen, d. h. die Handlungsfähigkeit wieder herzustellen, scheiterten allesamt; erst spät kam der eigentliche Durchbruch, wenngleich auch ziemlich verhalten, mit dem neuen Projektmanagement.

Als letzter Punkt ist anzumerken, dass einige auch auf Führungs- und Entscheidungsschwäche der Firmenleitung als Grund für die verunglückte Entwicklung und ihre lange Dauer verweisen. Es fehlte der Schub von oben, „es fehlte ein klares Bekenntnis zum Produkt“. Ein Prozesspromotor, der den Prozess – gestützt durch die Firmenleitung – vorantreibt, der die Konflikte frühzeitig aufgreift und konstruktiv lösen hilft, hätte das Blatt vielleicht wenden können. Insgesamt gesehen ist jedoch der mit vielen Erwartungen geplante Nachfolger des bewährten Mikrofons mittlerweile eher ein Objekt für unangenehme Erinnerungsarbeit, und er wird auch entsprechend im Unternehmen behandelt.