

Inhalt

Einführung

(Guido Franke)

1	Forschungsperspektive und Fragestellung	14
2	Zur Gliederung des Buches	19

Teil I: Fragen und Grundlagen der Strategieforschung

1	Was sind individuelle Handlungsstrategien? (Guido Franke)	23
1.1	Der weite Strategiebegriff	23
1.2	Engere Strategiebegriffe	26
1.2.1	Strategien als Regeln für umfassende Denk- und Handlungsabläufe	26
1.2.2	Strategien als allgemeine Regeln	28
1.2.3	Strategien als bewußtseinsfähige Regeln und Programme	30
1.3	Ein Vorschlag zur Begriffsbestimmung	31
1.4	Verortung des Strategiebegriffs in einem Kompetenzmodell	34
2	Welches sind die Konstituenten der strategischen Handlungsflexibilität? (Cornelius Buerschaper)	39
2.1	Einleitung	39
2.2	Beispiele für strategische Handlungsflexibilität	41
2.3	Strukturelle und funktionelle Komponenten der strategischen Handlungsflexibilität	46
3	Welche Bedeutung hat das strategische Denken im Berufsalltag?	56
3.1	Anforderungen komplexer Problemsituationen an das strategische Denken und Handeln von Fach- und Führungskräften (Kerstin Endres & Rüdiger von der Weth)	56

3.2	Entwicklungstrends und Qualifikationsanforderungen im Tätigkeitsfeld Absatzwirtschaft (Henrik Schwarz und Karl-Heinz Neumann)	61
4	Schwierigkeiten, Fehler und Dysfunktionalitäten beim strategischen Denken (Rüdiger von der Weth)	79
4.1	Einleitung	79
4.2	Business as usual	80
4.3	Falsche Abbildung der jetzigen und zukünftigen Realität	85
4.4	Zu einfache Ziele – ungenaue Anforderungsanalyse	89
4.5	Zu einfache Pläne und Handlungen	92
4.6	Einfaches und komplexes Planen	96
4.7	Psychologische Ursachen für Planungsfehler	99
5	Wichtige Fragen der Strategieforschung (Guido Franke)	105
5.1	Merkmale zur Unterscheidung von Strategien	105
5.2	Bewußtheit und Verbalisierbarkeit von Strategien	109
5.3	Zur Universalität von Strategien	111
5.4	Strategiewechsel und strategische Flexibilität	117
5.5	Methoden der Erforschung von Strategien	119
Teil II: Empirische Studien im Tätigkeitsfeld Absatzwirtschaft		
6	Überblick über das Untersuchungsprogramm im Tätigkeitsfeld Absatzwirtschaft (Guido Franke)	131
6.1	Forschungsziele	131
6.2	Forschungsstrategie	134
6.3	Akquisition der Untersuchungsteilnehmer	138
6.4	Untersuchungsablauf	142

7	Das strategische Handlungsrepertoire im Bewußtsein der Praktiker (Guido Franke)	144
7.1	Fragestellung	144
7.2	Zur Methode	149
7.3	Ergebnisse der explorativen Analyse	161
7.3.1	Die Zielbildungsprozesse	161
7.3.2	Entwicklung von Handlungskonzepten	179
7.3.2.1	Die Planungsprozesse	179
7.3.2.2	Die Entscheidungsprozesse	199
7.3.3	Stützprozesse der Innovation und Reorganisation des Handelns.	216
7.3.3.1	Das Finden neuer Ideen	216
7.3.3.2	Selbstreflexion	228
7.3.4	Flexibilitätsreserven	237
7.3.5	Handlungstypen und strategische Handlungsmuster	238
7.4	Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse	250
8	Strategien beim Umgang mit komplexen Problemen	254
8.1	Gundlegende Vorüberlegungen und Forschungsfragen (Rüdiger von der Weth)	254
8.1.1	Beschreibungsebenen für das strategische Handeln	255
8.1.2	Die individuellen psychologischen Voraussetzungen des strategischen Handelns	259
8.1.2.1	Ansätze für die Suche nach Invarianten des strategischen Handelns	259
8.1.2.2	Handlungsstile und Handlungsflexibilität	263
8.1.3	Forschungsfragen und Forschungshypothesen	265
8.2	Die Untersuchungsinstrumente (Kerstin Endres & Rüdiger von der Weth)	268
8.2.1	Allgemeine Überlegungen zum Einsatz von Computersimulationen	269
8.2.2	Das Planspiel Markstrat	269
8.2.2.1	Die Anforderungen	269
8.2.2.2	Die Durchführung des Planspiels	274
8.2.3	Das Planspiel SchokoFin	275

8.2.3.1	Die Anforderungen	275
8.2.3.2	Die Durchführung des Planspiels	284
8.2.4	Unterschiede in der Problemcharakteristik der Planspiele	285
8.3	Identifikation von Marketingstrategien	
	(Kerstin Endres)	286
8.3.1	Die Fragestellung der ersten Untersuchung	286
8.3.2	Der Handlungsspielraum in der ersten Untersuchung: Überblick über die in Marktstrat realisierbaren Marketingstrategien	287
8.3.3	Operationalisierung der in Marktstrat realisierbaren Marketingstrategien	296
8.3.4	Empirische Befunde der ersten Untersuchung mit Marktstrat	301
8.3.4.1	Einzelfallbetrachtungen	301
8.3.4.2	Die Bedeutung von Marketingstrategien bei der individuellen Handlungsorganisation	306
8.3.5	Die Fragestellung der zweiten Untersuchung	310
3.5.6	Empirische Befunde der zweiten Untersuchung	311
8.3.7	Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse	316
8.4	Komplexe Prozeßstrategien mit unterschiedlichen Rationalitätskonzepten	
	(Robert Müller & Kerstin Endres)	317
8.4.1	Fragestellung und Vorüberlegungen	317
8.4.2	Das Vorgehen in Anlehnung an die klassischen Entscheidungstheorien	320
8.4.2.1	Die grundlegenden Annahmen	320
8.4.2.2	Erkennungsmerkmale der Strategie in Marktstrat	328
8.4.3	Das Vorgehen in Anlehnung an die Theorie des „Muddling through“	331
8.4.3.1	Das grundlegenden Annahmen	332
8.4.3.2	Erkennungsmerkmale der Strategie in Marktstrat	338
8.4.4	Einzelfallbetrachtungen	342
8.4.5	Schlußfolgerungen	345
8.5	Identifikation strategiebildender Handlungs- momente: „Strategeme“	
	(Rüdiger von der Weth)	346
8.5.1	Vorüberlegungen	346

8.5.2	Ein Modell der Bildung und Umsetzung von Handlungsstrategien	347
8.5.3	Quantitative Belege für das Modell aus der ersten Simulationsuntersuchung	351
8.5.4	Methode zur induktiven Erfassung der Strategeme	356
8.5.5	Quantifizierung der Strategeme	360
8.5.6	Beschreibung der Strategeme	362
8.5.7	Das Auftreten bestimmter Vorgehenseigenschaften in der Computersimulation Marktstrat: Hinweise auf den Effekt von Strategemen	376
8.5.8	Hypothesen für die zweite Untersuchung	378
8.5.9	Ergebnisse	379
8.5.10	Zusammenfassung und Diskussion	384
8.5.11	Eine fiktive Illustration: Handlungsregulation durch Strategeme bei einem komplexen Praxisproblem	385
9	Flexibilität bei der Entwicklung von Handlungskonzepten in unterschiedlichen fachlichen Problemkonstellationen (Rüdiger von der Weth, Kerstin Endres & Franz Burgner)	388
9.1	Fragestellung	388
9.2	Beschreibung des Untersuchungsinstruments	389
9.3	Die Anfangsphase der Strategieentwicklung	393
9.3.1	Protokollierung und Operationalisierung von Strategemen	393
9.3.2	Auswertung des Datenmaterials	394
9.4	Aspekte flexibler Handlungsorganisation	397
9.4.1	Operationalisierung flexiblen Handelns	397
9.4.2	Ergebnisse: Prozeßbezogene, fachliche und soziale Orientierungsmuster bei unterschiedlich flexiblen Personengruppen	405
9.5	Zusammenfassung und Diskussion	415
10	Strategisches Handeln und Handlungserfolg (Kerstin Endres & Rüdiger von der Weth)	418
10.1	Welche Zusammenhänge bestehen zwischen den strategischen Grundausrichtungen und der Handlungseffektivität bei der Planspielbearbeitung?	418

10.1.1	Fragestellung und Vorüberlegung	418
10.1.2	Die Ergebnisse der Untersuchung mit Markstrat	418
10.1.3	Die Ergebnisse der Untersuchung mit SchokoFin	421
10.1.4	Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse	423
10.2	Welche Zusammenhänge bestehen zwischen der Handlungseffektivität in den Planspielen und der Konzeptbildung in den Szenarien?	425
10.2.1	Fragestellung und Vorüberlegung	425
10.2.2	Die Ergebnisse der ersten Untersuchung	425
10.2.3	Die Ergebnisse der zweiten Untersuchung	426
10.2.4	Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse	428
11	Zur Generalität und Spezifität von Strategien (Rüdiger von der Weth)	429
11.1	Fragestellung und Operationalisierung	429
11.2	Korrelationsstatistische Befunde aus den Untersuchungen	430
11.3	Zusammenhänge zwischen verschiedenen Indikatoren flexiblen Handelns	432
11.4	Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse	433
12	Wissen und strategisches Handeln (Kerstin Endres & Rüdiger von der Weth)	435
12.1	Fragestellung und Hypothesen	435
12.2	Die Bedeutung von Wissensstrukturen bei der Bearbeitung des Planspiels Markstrat in der ersten Untersuchung	436
12.2.1	Das Vorgehen bei der Wissensstrukturerfassung	436
12.2.2	Die Zusammenhänge zwischen den Wissensmerkmalen und dem Problemlöseerfolg	438
12.3	Die Bedeutung von Wissensstrukturen bei der Bearbeitung des Planspiels SchokoFin in der zweiten Untersuchung	439
12.3.1	Das Vorgehen bei der Wissensstrukturerfassung	439
12.3.2	Die Zusammenhänge zwischen den Wissensmerkmalen und dem Problemlöseerfolg	443

13	Erfahrung und strategisches Handeln	445
13.1	Der Einfluß von Erfahrung auf die strategische Flexibilität bei der Entwicklung von Handlungsplänen (Markus Schöbel)	445
13.1.1	Planen aus handlungstheoretischer Sicht	446
13.1.2	Zum Begriff der strategischen Planungsflexibilität	449
13.1.3	Hypothesen	450
13.1.4	Methode	453
13.1.4.1	Stichprobe	453
13.1.4.2	Untersuchungsinstrumente	454
13.1.4.3	Entwicklung eines Kodierungssystems in Anlehnung an Design rationale Konzeptionen	455
13.1.4.4	Reliabilitätsuntersuchung zum Kodierungsverfahren	462
13.1.5	Überprüfung der Hypothesen	463
13.1.5.1	Ergebnisse der strukturellen Analyse der Handlungsplanung	463
13.1.5.2	Ergebnisse der inhaltlichen Analyse der Handlungsplanung	470
13.1.6	Zusammenfassung und Diskussion	483
13.2	Auswirkungen der Erfahrung auf die Herausbildung strategischer Handlungspotentiale (Guido Franke)	488
13.2.1	Zur Bestimmung des Begriffs Erfahrung	488
13.2.2	Lerntheoretische Modellierung des Erfahrungslernens	489
13.2.3	Die Bedeutung der Arbeitserfahrung für die Kompetenzentwicklung	490
13.2.4	Das Konzept der „progressiven“ Erfahrung	492
13.2.5	Auswirkungen progressiver Erfahrung auf die Architektur der Wissensbasis	498
13.2.6	Hypothesen für die Untersuchung der Zusammenhänge zwischen Erfahrungsmerkmalen und Aspekten strategischen Handelns	500
13.2.7	Untersuchungsmethode	504
13.2.8	Ergebnisse	508
13.2.8.1	Zusammenhänge zwischen Erfahrungsmerkmalen und Basisstrategien	508

13.2.8.2	Zusammenhänge zwischen Erfahrungsmerkmalen und Prozeßstrategien	516
13.2.9	Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse	525
14	Resümee und Ausblick (Guido Franke)	527
14.1	Ertrag der Forschungsarbeit	527
14.2	Perspektiven für die künftige Forschungsarbeit	540
Literatur		546
Anhang		
Anhang 1:	Handlungskonzepte und Erfahrungen im absatzwirtschaftlichen Bereich (Interviewleitfaden zur Erfassung des beruflichen Erfahrungshintergrundes)	571
Anhang 2:	Das Planspiel SchokoFin	578
Anhang 3:	Die Szenarien	591
Anhang 4:	Bewertung der Güte der Lösungsvorschläge in den Szenarien	629
Anhang 5:	Operationalisierung der Strategeme	641