

Inhaltsverzeichnis

A. Einleitung	1
B. Entscheidungsepisoden in Firmen: Analyse konkreter Fälle	5
I. Die Ausgliederung des Außendienstes	8
1. Wie sehen die Hauptakteure ihre Firma?	10
2. Welche Probleme werden benannt?	11
3. Was prägt die Informationsprozesse?	13
4. Wie werden die anderen und die Beziehungsstruktur beurteilt?	15
5. Fakten und Stadien im Entscheidungsprozeß	20
6. Wie werden die Entscheidungen erlebt?	20
6.1 Die AD-Sitzung in der alten Organisationsstruktur aus der Sicht der Beteiligten	20
6.2 Außendiensttreffen und Sprecherwahl	23
6.3 Die Gespräche zwischen König und Rohr	24
6.4 Rohr nimmt an den Sitzungen der Geschäftsleitung teil	24
6.5 Die Ausgliederung des Außendienstes	25
6.6 Herr Falke erstellt Statistiken	27
7. Beurteilung der bisherigen Entscheidungen und Zukunftserwartungen	29
8. Gesamtinterpretation	31
8.1 Entscheidung als bewußter Versuch	32
8.2 Die als mehrdeutig definierte Situation	34
8.3 Klärung der Situation durch Handeln	38
8.4 Das Handeln hat für den/die Handelnden selbst und andere Bedeutung	40
8.5 Entscheidung bedeutet Festlegung	42
II. Reorganisation einer Konzernabteilung	44
1. Kurzbeschreibung der Organisation „AUDAVA“	44
2. Unsere Rollen in der Organisation	44
3. Vorgeschichte: Die „Ära Zack“	46
4. Ein neuer Abteilungsleiter kommt	48
5. Erster Entscheidungsversuch: Umorganisation und „Frühling“	50
5.1 Wie wurden die Strukturen verändert?	50
5.2 Die Reaktionen auf diese Entscheidung	51
6. Das Jahr zwischen erster und zweiter Umorganisation	52
7. Zweiter Entscheidungsversuch: Umorganisation „Winter“	58
8. Interpretation	63
8.1 Die Reorganisation als geplanter Versuch	70

8.2	Die komplexe Situation der Audava	72
8.3	Handlungsstrategien in der Audava	79
8.4	Auswirkungen der Handlungsweisen	84
8.5	Die Festlegung	85
C.	Theoretische Konzepte zur Unterstützung betrieblicher Praxis	89
I.	Entscheiden als bewußter Versuch	91
1.	Der Einsatz von Wahrnehmung und Erkennen	91
2.	Versuche mit Folgen	93
3.	Eine erste Bilanz	94
II.	Die Mehrdeutigkeit der Entscheidungssituation	96
1.	Mehrdeutigkeit und Komplexität	96
2.	Definition von Problemen	100
3.	Der Aufbau von Situationen	103
4.	Zur Notwendigkeit der Neudefinition von Aufgaben	106
5.	Zusammenfassung	107
III.	Entscheiden bedeutet auch Handeln	109
1.	Entscheidungsdruck	109
2.	Reaktionen auf Erwartungsdruck und Komplexität	111
2.1	Reaktionen auf Unterforderungen	113
2.2	Handlungsweisen bei angemessener Herausforderung	116
2.3	Der Umgang mit überfordernden Entscheidungen	119
3.	Informationsverhalten	122
3.1	Der Wunsch nach Vereinbarkeit von Informationen und Wahrnehmungen	123
3.2	Aspekte des Informationsverhaltens	125
4.	Phasen im Prozeß des Entscheidungshandelns	127
5.	Zusammenfassung	129
IV.	Entscheiden erzeugt Betroffene	131
1.	Kategorien von Betroffenen	132
2.	Reaktionsmöglichkeiten der Betroffenen	138
2.1	Erwartungskonforme Entscheidungen	138
2.2	Unerwartete Entscheidungen	139
2.3	Abweichende Entscheidungen	140
3.	Zusammenfassung	141
V.	Selbstbindung und Bestimmung anderer	143
1.	Funktionen und Merkmale von Festlegungen	143
2.	Die Selbstbindung	145
3.	Die Bestimmung anderer	148

4.	Die Einbindung von Betroffenen	153
4.1	Mögliche Vor- und Nachteile unter dem Zeitaspekt	154
4.2	Annahmen über sachbezogene Vor- und Nachteile	155
4.3	Mögliche Vor- und Nachteile auf der sozialen Dimension	156
5.	Zusammenfassung	157
D.	Zwei Modelle zur theoretischen Erklärung des Entscheidungsverhaltens	159
I.	Folgeschwere persönliche Entscheidungen	160
1.	Erkennen der Problemsituation und Streß	161
2.	Die fünf Stufen des Entscheidungsprozesses	163
2.1	Bewertung der Herausforderung	163
2.2	Überprüfen der Alternativen	165
2.2.1	Vermeidungsverhalten	166
2.2.2	Überreaktives Verhalten (Hypervigilanz)	167
2.2.3	Sorgfältige Realitätsprüfung (Vigilanz)	167
2.3	Gewichten der Alternativen	169
2.4	Nachdenken über die Verpflichtung	169
2.5	Durchhalten trotz negativer Reaktionen	170
3.	Dimensionen des Entscheidungskonfliktes	170
4.	Fragen zur Entscheidungshilfe	172
II.	Entscheidungsstrategien von Vorgesetzten	176
1.	Einführung	176
2.	Das normative Modell	179
3.	Führungskräftetraining	185
4.	Bewertung des Trainingserfolges	187
5.	Zum Realitätsgehalt des Modells	194
6.	Modellempfehlung und Führungseffizienz	196
7.	Kritik und Anregungen	198
8.	Anmerkungen	201
E.	Analysefragen und Anregungen zur Entscheidungsfindung	205
I.	Fragen zur Analyse von Entscheidungsprozessen	207
1.	Definition der Entscheidungssituation	208
2.	Aufbau des Entscheidungssystems	209
3.	Eingrenzung des Entscheidungsproblems	210
4.	Sammlung möglicher Entscheidungsalternativen	211
5.	Bewertungen möglicher Entscheidungsalternativen	211
6.	Festlegung	212
7.	Reflexion	212

II. Durchführungshilfen	214
1. Vorbereitung einer Gruppenentscheidung	214
1.1 Prüfliste für die Vorbereitung	216
1.2 Festlegung der Teilnehmer	216
1.3 Gruppengröße	217
1.4 Sitzordnung	217
2. Leitung einer Entscheidungssitzung	218
2.1 Aufgaben des Sitzungsleiters	218
2.2 Prüfliste zu den Aufgaben des Sitzungsleiters	219
2.3 Regeln für Besprechungsteilnehmer	220
3. Problemdefinition	220
3.1 Anregungen zur Präsentation des Problems	220
3.2 Techniken zur Problemfindung	221
3.3 Kriterien als Prüfsteine	222
4. Methoden der Ideenfindung	222
5. Bewertungsmethoden	224
5.1 Strukturierungsmethoden	224
5.2 Ausleseverfahren	225
Literaturverzeichnis	227
Personenverzeichnis	231
Sachregister	233