

# Inhaltsverzeichnis

<b>A. Einleitung</b> .....	1
<b>B. Entscheidungsepisoden in Firmen: Analyse konkreter Fälle</b> .....	5
<b>I. Die Ausgliederung des Außendienstes</b> .....	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 Zukunftserwar- tungen .....	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
<b>II. Reorganisation einer Konzernabteilung</b> .....	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

III

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
<b>C.</b>	<b>Theoretische Konzepte zur Unterstützung betrieblicher Praxis . . . . .</b>	<b>89</b>
<b>I.</b>	<b>Entscheiden als bewußter Versuch . . . . .</b>	<b>91</b>
1.	Der Einsatz von Wahrnehmung und Erkennen . . . . .	91
2.	Versuche mit Folgen . . . . .	93
3.	Eine erste Bilanz . . . . .	94
<b>II.</b>	<b>Die Mehrdeutigkeit der Entscheidungssituation . . . . .</b>	<b>96</b>
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
<b>III.</b>	<b>Entscheiden bedeutet auch Handeln . . . . .</b>	<b>109</b>
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
<b>IV.</b>	<b>Entscheiden erzeugt Betroffene . . . . .</b>	<b>131</b>
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
<b>V.</b>	<b>Selbstbindung und Bestimmung anderer . . . . .</b>	<b>143</b>
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
<b>D.</b>	<b>Zwei Modelle zur theoretischen Erklärung des Entscheidungsverhaltens . . . . .</b>	<b>159</b>
<b>I.</b>	<b>Folgeschwere persönliche Entscheidungen . . . . .</b>	<b>160</b>
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
<b>II.</b>	<b>Entscheidungsstrategien von Vorgesetzten . . . . .</b>	<b>176</b>
1.	Einführung . . . . .	176
2.	Das normative Modell . . . . .	179
3.	Führungskraftetraining . . . . .	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
<b>E.</b>	<b>Analysefragen und Anregungen zur Entscheidungsfindung . . . . .</b>	<b>205</b>
<b>I.</b>	<b>Fragen zur Analyse von Entscheidungsprozessen . . . . .</b>	<b>207</b>
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

<b>II. Durchführungshilfen</b> . . . . .	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