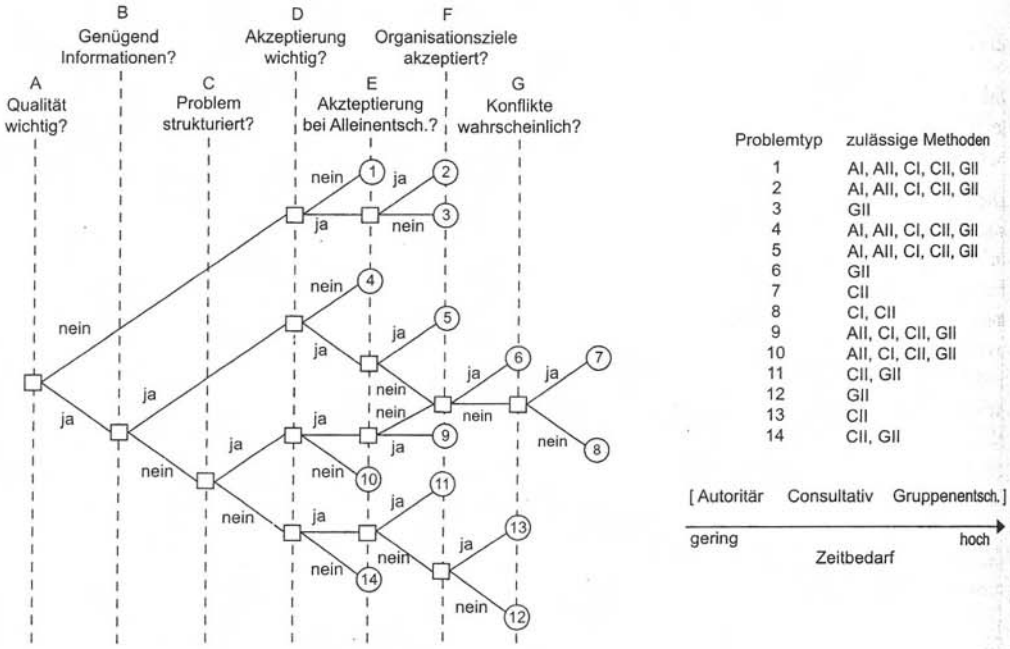
Abbildung 1: Entscheidungsmodell (*Vroom/Yetton* 1973, S. 36)



Modells für den →Führungserfolg im Dunkeln bleibt und mit dem Grad der Entscheidungspartizipation nur ein Teilaspekt des →Führungsverhaltens erfasst wird. Dieses Defizit teilt das Modell mit vielen derzeit vorliegenden Führungsmodellen.

Literatur: *Neuberger, O.*: Führen und führen lassen, 6. Aufl., Stuttgart 2002. *Scholz, C.*: Personalmanagement, 5. Aufl., München 2000. *Sydow, J.*: Der normative Entscheidungsansatz von Vroom/Yetton – Kritik einer situativen Führungstheorie, in: Die Unternehmung, 35. Jg. (1981), S. 1–17. *Vroom, V. H.*; *Yetton, P. W.*: Leadership and Decision-Making, Pittsburgh 1973.

Jan Hendrik Fisch

Entscheidungsorganisation

Menge aller Regelungen, die zur Zielerreichung für Informationsverarbeitung und -entscheidung eingesetzt werden (ergebnisorientierte Version) sowie die Summe der Prozesse, welche die Schaffung solcher Regelungen zum Ziel haben (tätigkeitsbezogene Version).

Begrifflich lehnt sich die Entscheidungsorganisation an den Organisationsbegriff in seiner instrumentellen Sichtweise an. Der Entscheidungsbegriff beschränkt sich hierbei in aller Regel nicht auf den bloßen Entschluss, sondern umfasst die ihm vorgelagerten Stufen des Entscheidungsprozesses. Der Begriff Entscheidungsorganisation bezieht sich also auf das gesamte in diesem Sinne beschriebene organisationale Informationsverarbeitungs- und Entscheidungssystem. Trotz intensiver Diskussion in der einschlägigen Literatur, wie etwa bei *North* (2005) oder *Lindstädt* (2006) werden die Termini →Information und →Wissen hier synonym verwendet.

Nach dieser weiten Auffassung lassen sich sechs Instrumente der Entscheidungsorganisation unterscheiden:

1. *Aufmerksamkeitsallokation*: Bezieht sich auf die →Identifikation neuer Aspekte, Probleme und Herausforderungen für eine Fokussierung der Anstrengungen und eine Frühwarnung der →Organisation. Diese oft vernachlässigte Aufgabe wird durch die Aufmerksamkeit determiniert, die das Unternehmen neuen Geschäftsaspekten beimisst.
2. *Wissensabsorption und -generierung*: Bezeichnen die Schaffung neuen Wissens und seine Aufnahme aus der Umwelt. Eine Abgrenzung zwischen Absorption und Generierung ist dabei kaum möglich, sondern im Gegenteil in der Regel eine Frage der Perspektive.
3. *Wissensdiffusion*: Verteilt Information und Wissen im Unternehmen durch →Kommunikation jeder Art. Ein ökonomisches Kalkül zur Bewertung der Vorteilhaftigkeit dieses Aspekts der Entscheidungsorganisation

ist die Teamtheorie nach *Marschak* und *Radner* (1972).

4. *Wissensorganisation*: Dieses Element wird in einem Teil der Literatur zum →Wissensmanagement ins Zentrum der Überlegungen gestellt. Einen Überblick zu diesem Aspekt bieten *Despres* und *Chauvel* (2000).
5. *Informationsverarbeitung im engeren Sinne*: Wissen und Information müssen im Unternehmen interpretiert, eingesetzt und konkret nutzbar gemacht werden. Dieser Aspekt geht über eine bloße Diffusion hinaus. Vielmehr sind hier auch Elemente von Problemlösung und →Kreativität der Organisationsmitglieder von Belang.
6. *Organisation der Entscheidungsbefugnisse*: Verteilung von Entschlussrechten innerhalb der Organisation. Diese Verteilung erfolgt vertikal entlang des Weisungssystems der Organisation (→Delegation) und horizontal durch Einbeziehung von Mitarbeitern in den Entschluss (→Partizipation). Die Partizipation greift für gewöhnlich in den Bereich der Informationsverarbeitung im engeren Sinne über. Die ökonomische Bewertung der Delegation ermöglicht der Delegationswertkalkül von *Laux* und *Liermann* (2005).

Eine Herausforderung bei der Bewertung von Maßnahmen der Entscheidungsorganisation besteht darin, dass eine ökonomische Bewertung durch die genannten Modelle stets die Kenntnis des spezifischen Verwendungszwecks für Wissen und Information voraussetzt. Tatsächlich sind solche zukünftigen Verwendungen jedoch weder beim Aufstellen der Regelungen noch beim Umgang mit den betreffenden Informationen vollständig bekannt. Organisationsmitglieder und -gestalter stehen so vor der schwierigen Aufgabe, sich hinsichtlich der Verarbeitung und Behandlung des Wissens zumindest partiell vor der Entstehung des Verwendungszwecks als konkretes Entscheidungsproblem festlegen zu müssen.

Beim Management des organisationalen Informationsverarbeitungs- und Entscheidungssystems muss deshalb bis zu einem gewissen Grade gleichzeitig von der Verwendung in der Entscheidung her wie auch „vom vorhandenen Wissen und den angebotenen Informationen her" angeben operiert werden.

Literatur: *Despres, C.*; *Chauvel, D.*: Knowledge Horizons – The Premise and the Promise of Knowledge Management, Boston 2000. *Laux, H*; *Liermann, F.*: Grundlagen der Organisation, 6. Aufl., Berlin 2005. *Lindstädt, H.*: Beschränkte Rationalität, München 2006. *Maschak, J.*; *Radner, R.*: Economic Theory of Teams, New Haven 1972. *North, K.*: Wissensorientierte Unternehmensführung, 4. Aufl., Wiesbaden 2005.

Hagen Lindstädt

Entscheidungstheorien

befassen sich mit der Untersuchung verschiedener Aspekte zielgerichteten Verhaltens und lassen sich klassifizieren nach Betrachtungsumfang, Trägerebene und Erkenntnisinteresse.

Das Interesse beschränkt sich zum einen an der Entscheidung je nach Selektivität oder Reichhaltigkeit des *Betrachtungsumfangs* auf den Entschluss oder Wahlakt der Selektion zwischen alternativen Handlungsmöglichkeiten selbst (entschlussorientiert), oder es umfasst den vor- und zum Teil auch nachgelagerten Prozess der Entscheidungsvorbereitung einschließlich Informationsverarbeitung und gegebenenfalls der Umsetzung (prozessorientiert). Abhängig vom Träger werden zum anderen Entscheidungen auf der individuellen Ebene und solche auf Ebene von →Gruppen oder →Organisationen unterschieden.

Ein weiteres wichtiges Klassifikationsmerkmal von Entscheidungstheorien ist ihr *Erkenntnisinteresse*: Bei einer *deskriptiven Orientierung* besteht das Ziel in der Beschreibung und Erklärung realer Entscheidungen hinsichtlich ihres Ergebnisses und ihres Zustandekommens. Das Ziel deskriptiver Ansätze besteht also darin, empirisch gehaltvolle Aussagen entschluss- und prozessorientierter Entscheidungen auf den unterschiedlichen Trägerebenen (Individuum, Gruppe oder Organisation) zu gewinnen. Bei der Untersuchung von Wahlakten treten regelmäßig Handlungsalternativen als Wahlmöglichkeiten von Entscheidungsträgern, mögliche Umweltzustände als Szenarien und Ergebnisse als interessierende Handlungskonsequenzen auf, die ihrerseits mit Zielvorstellungen des Trägers verknüpft sind („Grundmodell der Entscheidungstheorie"). *Präskriptive Entscheidungstheorien* befassen sich damit, Zielvorstellungen auf der Menge der interessierenden Handlungskonsequenzen (Ergebnisse) logisch konsistent in Präferenzen auf der Menge der Handlungsalternativen zu überführen. Eine Entscheidung, die den Wahlakt auf Basis gewisser nicht beweisbarer Grundüberzeugungen (→Grund-