Thomas Spengler · Hagen Lindstädt (Hrsg.)

Strukturelle Stimmigkeit in der Betriebswirtschaftslehre

Festschrift für Prof. Dr. Hugo Kossbiel

Rainer Hampp Verlag

Hugo Kossbiel

Thomas Spengler
Hagen Lindstädt
(Hrsg.)

Strukturelle Stimmigkeit in der Betriebswirtschaftslehre

Festschrift für Prof. Dr. Hugo Kossbiel

Rainer Hampp Verlag München und Mering 2005

Hagen Lindstädt

Stimmigkeit und ihre Anwendung als Kriterium der Entscheidungsorganisation

Stimmigkeiten verschiedenster Art sind Ziele betrieblicher Regelungen, und der „Grad der Stimmigkeit“ von Tatbeständen dient dementsprechend als Beurteilungskriterium für diese Regelungen. Dieser Beitrag detailliert das Stimmigkeitskonzept zunächst über die gebräuchliche Unterscheidung in Kongruenz und Konsistenz hinaus und diskutiert einige Aspekte der Beziehung von Stimmigkeitszielen zu den klassischen betriebswirtschaftlichen Zielen „Rationalität“ und „ökonomischer Wert“. In einem zweiten Schritt werden zwei Hypothesen hinsichtlich der geeigneten Gestaltung der Entscheidungsorganisationen einer Unternehmung hergeleitet beziehungsweise skizziert, die sich unterschiedlicher Arten von Stimmigkeitskriterien bedienen.

1. Einleitende Überlegungen

Es ist fast schon unnötig, zu betonen, dass der Formulierung von Zielen wesentliche Bedeutung in der Betriebswirtschaftslehre zukommt. Sie entfalten dort nämlich, wie in anderen sozialen Kontexten auch, mannigfache, miteinander verschachtelte, handlungssteuernde Wirkungen: Ziele wirken unter anderem normierend, motivierend, strukturierend und symbolisch.

Die motivierende Wirkung materieller und immaterieller Ziele machen sich nicht nur Anreizsysteme durch eine positive Verknüpfung von Unternehmenszielen mit Mitarbeiterzielen zunutze;[1] Ziele entfalten ihre handlungssteuernde Wirkung oft auch intrinsisch. Sie können Überzeugungen und Werte signalisieren und transportieren so Bedeutungsinhalte auf symbolische Weise.

In sozialen Systemen ganz allgemein wirken Ziele strukturierend und komplexitätsreduzierend, indem selektiv bestimmte Aspekte von Umwelt und System mit Aufmerksamkeit versehen werden, während andere, nicht zielrelevante Aspekte unfokussiert bleiben.[2] In diesem Beitrag steht jedoch eine andere Funktion im Mittelpunkt: die Funktion einer bestimmten Zielkategorie, nämlich der Stimmigkeit, als Beurteilungskriterium für betriebliche Handlungen und Tatbestände in einer bestimmten Domäne, nämlich der Entscheidungsorganisation.

Nun haben in der Regel verschiedene Zielträger unterschiedliche Ziele. Während auf der Ebene individueller Entscheidungsträger die Formulierung eines bestimmten Ziels zumindest in einen vorgegebenen Handlungskontext weniger Schwierigkeiten aufzuwerfen scheint, ergibt sich für die Beurteilung in Organisationen die Frage der Perspektive des Zielträgers.

Im überwiegenden Teil der Betriebswirtschaftslehre wird dabei (direkt oder indirekt) auf den ökonomischen Wert (Unternehmenswert) oder verwandte Größen abgestellt, obwohl bekanntermaßen auch Versuche zur Operationalisierung aus der Perspektive verschiedener Interessengruppen unternommen wurden.

Mit der Entscheidung für den ökonomischen Wert als übergeordnetes Systemziel des Unternehmens ist jedoch die Schwierigkeit der Zielformulierung noch nicht überwunden. Vielmehr sind in der Betriebswirtschaftslehre Ersatzkriterien erforderlich und üblich, um das übergeordnete Ziel des ökonomischen Wertes angemessen zu erfassen, weil die Auswirkungen zahlreicher Maßnahmen auf den Unternehmenswert nicht klar und unmittelbar genug sind, um eine direkte Analyse zu ermöglichen. So geht man etwa im Marketing vor, wenn nicht die Wirkungen von Maßnahmen auf den (eigentlich final interessierenden) Unternehmenswert betrachtet werden, weil diese kaum schlüssig kalkuliert werden können.

Gewöhnlich wird auf Ersatzkriterien übergegangen, die erstens möglichst nah und

---

1 Vgl. Kossbiel (1994) für Bedingungen für die Funktionstüchtigkeit von Anreizsystemen.

2 Vgl. Luhmann (1968), S.125f und Türk (1976), S.21f („Subjektivierung“).

unmittelbar mit den interessierenden Instrumenten und Maßnahmen verbunden sind, und für die sich zweitens ein möglichst starker und umfassender, positiver Zusammenhang zum Unternehmenswert als interessierendes Oberziel plausibilisieren lässt.[3] Diese gleichzeitige Nähe zu Maßnahmen und zum übergeordneten Ziel etabliert üblicherweise einen *tradeoff*.

So entsteht im betrieblichen Kontext eine Zielhierarchie, die es im Allgemeinen ohne Angabe des Kontextes unmöglich macht, Ziele und Mittel für sich genommen voneinander zu unterscheiden. Ob es sich beispielsweise bei einer Personalkostenreduktion um ein Ziel oder ein Mittel handelt, lässt sich erst unter Bezugnahme auf den betrieblichen Kontext beurteilen. Mit anderen Worten: Ziele und Mittel stehen in einer kaskadenhaften Beziehung zueinander.[4]

1.1. Stimmigkeit als ökonomisches Beurteilungskriterium: Grundüberlegungen

Dieser Beitrag geht der Frage nach, ob und inwieweit der Aspekt der Stimmigkeit als Ziel und Beurteilungskriterium für Entscheidungen und Entscheidungsorganisation sinnvoll eingesetzt werden kann. Zunächst gilt es, Stimmigkeit als Konzept klarer zu fassen.

Stimmigkeit ist offensichtlich ein relationales Konzept, das heißt, es bringt (mindestens) zwei Tatbestände miteinander in Verbindung. Mintzberg unterscheidet Stimmigkeitskonzepte in Kongruenztypen und Konsistenztypen. Bei Kongruenz „passen“ Kontingenzfaktoren (Bedingungen) und Gestaltungsparameter zueinander, bei Konsistenz sind die Gestaltungsparameter zueinander stimmig.[5]

Im Zusammenhang mit dem so genannten „Stimmigkeits-Paradigma“ unterscheidet Scholz Stimmigkeiten erstens zwischen Strategie, System und Kultur (jeweils paarweise Konsistenzen), zweitens innerhalb dieser drei Bereiche (z.B. Intra-System-Fit als Konsistenz) und drittens zwischen Umwelt und den Bereichen (z.B. Strategie-Umwelt-Fit als Kongruenz).[6]

Eine andere Unterscheidung geht auf Venkatraman (1989) zurück. Dieser unterscheidet sechs Arten von Stimmigkeit nach der Art des Zusammenhanges,[7] die allerdings nicht in jedem Fall klar voneinander abgegrenzt zu sein scheinen:

- *„Fit as Moderation“*: Der Einfluss einer unabhängigen Variablen auf eine abhängige hängt von der Interaktion der unabhängigen Variablen mit einer dritten Variablen als Moderator ab.
- *„Fit as Mediation“*: Unabhängige und abhängige Variable sind nur mittelbar über

---

3 Vgl. Kossbiel (2004), Sp. 1647, und die dort genannten Quellen zu Beispielen solcher Ersatzkriterien für soziale Systeme, organisatorische Strukturen und Personalausstattungen.

4 Vgl. Spengler (1999), S.36ff.

5 Vgl. Mintzberg (1979), S.219f.

6 Vgl. Scholz (1992), Sp. 543f.

7 Vgl. Venkatraman (1989), S.424ff.

eine intervenierende Variable miteinander verbunden. Hier bezieht sich der „Fit“ nicht auf die unabhängige Variable, sondern der Interventionsmechanismus wirkt auf die Verbindung zwischen abhängiger und unabhängiger Variabler.

- *„Fit as Profile Deviation“:* Die Stimmigkeit bezieht sich auf eine Abweichung zwischen Soll- und Ist-Profil.
- *“Fit as Matching“*: Zwei Variable ohne eine definierte Abhängigkeitsbeziehung passen in einem etwa theoretisch definierten Sinne zueinander.
- *„Fit as Covariation“*: Stimmigkeit als Muster von Kovarianzen zwischen theoretisch verknüpften Variablen.
- *„Fit as Gestalts“*: Stimmigkeit als Grad der internen Übereinstimmung in einer Menge von Variablen.

Für unsere Zwecke bietet sich jedoch eine andere, auf der Mintzbergschen Kongruenz-Konsistenz-Unterscheidung basierende Verfeinerung des Stimmigkeitsbegriffes an. Dazu unterscheiden wir mit Kossbiel (2002) zwischen Zielen, Maßnahmen oder Instrumenten und Bedingungen. Hieraus ergeben sich fünf grundsätzlich verschiedene Typen von Stimmigkeit nach der Art der Relation zwischen diesen Kategorien (siehe Abbildung 1).[8]

Abb. 1 Typen von Stimmigkeit nach Art der Relation

Stimmigkeit von	... mit Zielen	... mit Maßnahmen und Instrumenten	... mit Bedingungen
Zielen ...	Zielkonsistenz	Instrumentalität	Zielkongruenz
Maßnahmen und Instrumenten ...	Instrumentalität	Maßnahmen-konsistenz	Maßnahmen-kongruenz

Erstens kann Stimmigkeit in einem sehr allgemeinen und gleichzeitig wenig spezifischen Sinne eine Relation zwischen Zielen und Instrumenten beschreiben, nämlich die Eignung eines Instrumentes oder einer Maßnahme für die Zielerreichung; mit anderen Worten: Diese Art der Stimmigkeit beschreibt eine gewöhnliche, unmittelbare *Instrumentalität*sbeziehung, die möglicherweise Bedingungen als dritte Kategorie heranzieht. Man erkennt, dass das Kriterium der Stimmigkeit, in diesem weiten Sinne verstanden, nicht im Widerspruch zu Optimierungs- oder Rationalitätsüberlegungen steht; dieser Zusammenhang wird im Folgenden noch genauer verdeutlicht.

Zweitens kann von Stimmigkeit im Hinblick auf eine (ausdrückliche) Beziehung zwischen Bedingungen und Maßnahmen oder Instrumenten gesprochen werden. Dieser Fall soll in Anlehnung an eine Unterscheidung Mintzbergs von „Fit“-Konzepten in Kongruenz und Konsistenz als *Maßnahmenkongruenz* bezeichnet werden.

---

8 Vgl. Kossbiel (2002), S.474ff.

Sie thematisiert Stimmigkeit im Sinne einer Eignung von Instrumenten und Maßnahmen bei Vorliegen gewisser Ausprägungen relevanter systemexterner und systeminterner Faktoren als Bedingungen. Der Bezug auf das (nächsthöhere) Oberziel wird nicht explizit gemacht, steht aber hinter der Klassifizierung von Bedingungs-Maßnahmen-Kombinationen als mehr oder weniger stimmig. Die unmittelbare Instrumentalitätsbeziehung ist also sozusagen einen Schritt weit entfernt.

Eine dritte Art von Stimmigkeit macht die Bedingungen ebenfalls explizit, bezieht sich jedoch auf ihre Beziehung zu den Zielen; sie soll dementsprechend als *Zielkongruenz* bezeichnet werden. Zielkongruenz thematisiert die Eignung und Tauglichkeit von (Sub-)Zielen und betont so den Aspekt ihrer Bedingungsrelativität: Die Frage, ob Zielbeziehungen komplementär oder konkurrierend hinsichtlich eines Oberziels sind, ist nicht zuletzt eine Frage des Zustandes von System und Umwelt.

Die Instrumentalitätsbeziehung ist in abnehmendem Maße erkennbar: Hier wird der (positive) Zusammenhang zwischen gewähltem (Sub-)Ziel und Oberziel thematisiert, der in aller Regel nicht bedingungslos gegeben ist; sonst hätte das Subziel bereits den Charakter eines Globalziels.

Diese ersten drei Stimmigkeitstypen ähneln sich insofern, als instrumentelle Ziel-Mittel-Beziehungen bei allen dreien relativ nahe liegend sind. Wir belegen sie deshalb im Folgenden mit dem Sammelbegriff der „Stimmigkeit im weiten Sinne“, im Gegensatz zur „Stimmigkeit im engen Sinne“ bei den beiden verbleibenden Typen aus der Kategorie Konsistenz. Diese beiden Typen werden sich im Folgenden als besonders interessantes alternatives Beurteilungskriterium erweisen.

Als *Maßnahmenkonsistenz* bezeichnen wir eine Stimmigkeit von Maßnahmen und Instrumenten mit- beziehungsweise zueinander. Diesem vierten Stimmigkeitstyp liegt anders als den ersten dreien nicht primär ein Konzept instrumenteller Eignung in einem hierarchischen Zielsystem zugrunde.[9] Vielmehr wird die Eignung einer Kombination von Maßnahmen oder Gestaltungsparametern mehr oder weniger direkt anhand ihrer Verträglichkeit miteinander beurteilt. Analog thematisiert der fünfte und letzte Typ, die *Zielkonsistenz*, die Verträglichkeit von (Sub-)Zielkombinationen miteinander.

Anders als bei der Stimmigkeit im weiten Sinne liegt bei der im engen der Aspekt, auf dessen Basis die Verträglichkeit beurteilt wird, nicht auf der Hand. Jede Form von Vermeidung zueinander dysfunktionaler Implikationen scheint hier als Kriterium für ein Vorliegen von Stimmigkeit in Frage zu kommen.

---

[9] Auch Stimmigkeitskriterien können selbstverständlich in verschiedenen Domänen und auf unterschiedlichen Stufen der erwähnten Ziel-Mittel-Kaskade Anwendung finden. So nutzt Kossbiel (2004), Sp. 1647, die Stimmigkeit oder Kohärenz von Personalausstattungen als ein Beurteilungskriterium für diese. Im Sinne der hier getroffenen Unterscheidung gehört die Kohärenz von Personalausstattungen in die Kategorie der Maßnahmenkonsistenz.

So scheint Konsistenz gleichsam den Charakter eines (lediglich) notwendigen Kriteriums zu erhalten. Bei der Beurteilung von Entscheidungen mittels Stimmigkeit konzentriert sich dieser Beitrag auf die Konsistenz.

1.2. Entscheidung und Entscheidungsorganisation als zu beurteilende Tatbestände

In diesem Beitrag soll untersucht werden, ob und inwieweit sich Fragen der Stimmigkeit, insbesondere solche der Konsistenz, als Beurteilungskriterien der betrieblichen Entscheidungsorganisation eignen können. Vor der Untersuchung im Hinblick auf die Entscheidungsorganisation erfolgt eine kurze Diskussion der Anwendung von Stimmigkeitskriterien für die Beurteilung individueller Entscheidungen.

Auf der individuellen (Mikro-) Ebene einzelner Entscheidungsträger sind zwei Perspektiven zu unterscheiden – je nachdem, wie umfassend der zugrunde gelegte Entscheidungsbegriff ist.

Erstens kann sich die Untersuchung auf einen engen Entscheidungsbegriff beschränken, wie er in der mikroökonomischen Theorie und der (vor allem präskriptiv geprägten) Entscheidungstheorie typisch ist.

Nach dieser Auffassung umfasst die Entscheidung lediglich die Auswahl aus einer (üblicherweise vorab bekannten) Menge von Handlungsalternativen; es wird also ein geschlossenes Entscheidungsmodell unterstellt. Um diese enge Perspektive der Auswahl zwischen bekannten Handlungsalternativen von einer reichhaltigeren Auffassung abzugrenzen, die auch die zeitlich vorgelagerten Aspekte des Wahlaktes thematisiert, wird sie als *Entschluss* bezeichnet.[10]

Dementsprechend bezeichnen wir die reichhaltigere Auffassung, welche die erwähnten, dem Wahlakt zeitlich vorgelagerten Aspekte der Entscheidung thematisiert, als *Entscheidungsprozess*. Sie umfasst (schon auf der Ebene individueller Entscheidungsträger) Aspekte wie die Identifikation eines Entscheidungsproblems und die Gewinnung und Verarbeitung von Informationen im Zuge der Entscheidungsvorbereitung.

Neben der Ebene individueller Entscheidungen soll das Stimmigkeitskriterium vor allem auf die Entscheidungsorganisation angewandt werden, also auf der organisationalen Mesoebene.

Der Begriff der *Entscheidungsorganisation* lehnt sich an den Organisationsbegriff in

---

[10] Dieses Konzept von Entscheidung als Konstrukt der ökonomischen Theorie wird häufig mit demjenigen der Auswahl bzw. Selektion identifiziert. Es sei jedoch an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass dies nicht in jedem Fall gerechtfertigt ist: Das Konzept der Auswahl (oder Selektion) lässt sich nämlich im Prinzip auch auf eine nicht vollständig, sondern nur partiell a priori bekannte Menge anwenden, ohne dass der Umfang der Analyse sich ansonsten auf den (vorgelagerten) Entscheidungsprozess beschränken müsste. Das Konzept der Auswahl ist also genereller als das des Wahlaktes.

seiner instrumentellen Sichtweise an. Dementsprechend bezeichnet man als Entscheidungsorganisation einer Unternehmung die Menge aller Regelungen, die zu ihrer Zielerreichung für Informationsverarbeitung und Entscheidung eingesetzt werden (ergebnisorientierte Version), oder die Summe der Prozesse, welche die Schaffung solcher Regelungen zum Ziel haben (tätigkeitsbezogene Version).[11] Der Entscheidungsbegriff beschränkt sich hierbei nicht auf den bloßen Entschluss, sondern umfasst die erwähnten, ihm zeitlich vorgelagerten Stufen des Entscheidungsprozesses.

Entscheidungsorganisation bezieht sich also auf das gesamte in diesem Sinne beschriebene organisationale Entscheidungssystem. Als Entscheidungssystem bezeichnen wir dasjenige (funktional definierte) Subsystem des Gesamtsystems Organisation, das sich mit dem Treffen von Entscheidungen befasst, also mit den Entscheidungsaufgaben des Unternehmens (im Unterschied etwa zu seinen operativen Tätigkeiten im Rahmen der unmittelbaren Aufgabenerfüllung).[12]

2. Zur Beurteilung von Individualentscheidungen mittels Stimmigkeitsüberlegungen

In der Diskussion um das Für und Wider von Rationalitätsannahme und Verwendung des „Rational Choice"-Ansatzes hat es sich eingebürgert, den Optimierungsaspekt kritisch in den Vordergrund zu stellen, den die rationale Auswahl einer Handlungsalternative erfordert. Rationalität und Stimmigkeit scheinen aus dieser Perspektive verschiedene, wenn nicht widersprüchliche Konzepte zu sein.

Tatsächlich zeichnen zahlreiche Definitionen von Rationalität ein andereres, differenzierteres Bild dieser Einschätzung. Nach Vilks ist ein rationaler Wahlakt folgendermaßen gekennzeichnet: „*Wenn ein Individuum in einer bestimmten Situation eine bestimmte Handlung ausführt, dann gibt es keine andere Handlung, die das Individuum für ausführbar hält und die es der ausgeführten Handlung vorzieht*." Und Kirchgässner bezeichnet Handlungen eines Individuums als ökonomisch rational, wenn es sich *im Rahmen seiner Möglichkeiten gemäß seiner Ziele* verhält.[13]

Anders formuliert ist ein Entschluss eines Entscheidungsträgers (ökonomisch) rational, wenn *seine Ziele und die von ihm antizipierten Wirkungen des Entschlusses im Einklang miteinander stehen;* dies bezieht sich nicht notwendig auf die tatsächlich eingetretenen Wirkungen.

Es wird deutlich, dass der ökonomischen Rationalität, von Simon auch als substanzielle (endgültige, zielbezogene) Rationalität bezeichnet, ebenfalls ein Stimmigkeits-

---

11 Vgl. Picot (1984) zu diesem Organisationsbegriff.

12 Vgl. Laux/Liermann (2003), S. 176ff. Sie unterscheiden zwischen Objekt-, Organisations- und Kommunikationsentscheidungen im Unterschied zu operativen Tätigkeiten. Zur Unterscheidung zwischen strukturellen und funktionalen Subsystemen vgl. Kirsch (1971), S.40f.

13 Vgl. Kirchgässner (1991), S.13ff, und Vilks (1991), S.26.

konzept (im weiten Sinne) zugrunde liegt:[14] Es wird auf Stimmigkeit zwischen Zielen und Maßnahmen abgestellt, relativiert durch Wissen und Möglichkeiten des handelnden Individuums. Wesentlich ist weniger die Optimalität, die sich somit als eher technisches Merkmal im Hinblick auf verwendete Modelle entpuppt, als vielmehr der Aspekt der Verträglichkeit und des Zusammenpassens.

Der Preis für diese weit gefasste Rationalitätsauffassung liegt im modellhaften Charakter des Konzepts: Weil neben Wissen und Möglichkeiten eines Individuums vor allem seine Ziele kaum unabhängig von seinen Handlungen bestimmt werden können – bestenfalls manifestieren sich die Ziele schließlich in den Handlungen! – ist Irrationalität als Abwesenheit von Rationalität kaum jemals praktisch nachweisbar. Anders gesagt: Das Rationalitätskonzept erscheint (jedenfalls nach dieser weit gefassten Definition) als empirisch gehaltlose, gleichwohl mächtige Modellvorstellung.

Werden mehrere Entschlüsse betrachtet, so kann statt auf die Stimmigkeit mit den Zielen auch direkt auf diejenige zwischen den Entschlüssen (als Maßnahmen) abgestellt werden (Maßnahmenkonsistenz). Statt eines (direkten) Abgleichs von Zielen und Maßnahmen ist in diesem Fall „nur“ eine Überprüfung von beobachtbaren Tatbeständen erforderlich.

Fehlende Stimmigkeit zwischen Entschlüssen zeigt sich dann in der Unmöglichkeit, ein gleichzeitig (axiomatisch) in sich und mit den Entschlüssen logisch verträgliches Zielsystem zu konstruieren.

Diesen Weg beschreitet die präskriptive Entscheidungstheorie bei Überprüfung der so genannten „dynamischen Konsistenz“ von Wahlakten. Dabei werden einstufige Entscheidungen mithilfe des „Axioms der Reduktion mehrstufiger Lotterien“ in (scheinbar) äquivalente mehrstufige Entscheidungen überführt, um Kriterien für die Rationalität der ursprünglichen, einstufigen Entscheidung zu gewinnen.

Bei genauerer Überprüfung zeigt sich jedoch, dass nur unter der zusätzlichen Annahme, der Entscheidungsträger sei „konsequenzialistisch“, das heißt seine Präferenzen sind bei mehrstufigen Entscheidungen unabhängig von der Realisation der Zwischenzustände, tatsächlich Rückschlüsse auf den einstufigen Wahlakt möglich sind.[15]

Tatsächlich schränkt also auch die dynamische Konsistenz die notwendige Zielrelativität von Entschlüssen nicht ein, da sich Ziele und Wissen des Individuums durch die Manifestation eines (vorausgegangenen oder gleichzeitigen) Entschlusses ändern können.

---

14 Vgl. Simon (1976), S.129ff.

15 Vgl. Hammond (1988), Machina (1989) und Lindstädt (2004). Dies schließt auch gleichzeitige Handlungen ein, zwischen denen zeitlich gesehen keine Veränderungen von Zielen oder Informationsstand möglich ist: Das Wissen des Entscheidungsträgers um die Gleichzeitigkeit zu einer anderen Entscheidung mit ihren möglichen Konsequenzen etwa für das Vermögen sowie seine veränderte „Risikoposition“ reichen für eine Relativierung des scheinbaren Fixpunktes „Gleichzeitigkeit“ aus.

Als alternatives Vorgehen für die Beurteilung von Entscheidungsprozessen hat Simon das Kriterium der prozeduralen Rationalität vorgeschlagen. Er bezeichnet ein Verhalten als prozedural rational, wenn es das Ergebnis geeigneter Überlegungen ist. Das wirft die Frage auf, wann Überlegungen als *geeignet* gelten können.

Grundsätzlich bieten sich hierfür zwei Ansatzpunkte. Erstens könnte die Eignung sich auf gewisse Aspekte des Prozesses selbst beziehen, etwa auf die Berücksichtigung bestimmter Kriterien oder Prozesselemente. Allerdings ist nicht a priori klar, welche Kriterien oder Elemente dies sein sollten.

Aus der empirischen Forschung zu so genannten Phasenmodellen von Entscheidungsprozessen ist allerdings bekannt, dass die Einhaltung bestimmter Phasen weder notwendigerweise ein Kriterium für die Qualität der resultierenden Handlung noch für die Zufriedenheit des fraglichen Individuums sein muss.

Zweitens ist ein erneuter Bezug auf das Verhaltensergebnis denkbar. Dies führt jedoch in der Konsequenz zu keinem Fortschritt, sondern zu einem infiniten Regress bei dem Versuch, ein offenes Entscheidungsproblem (eines mit unbekannter Menge von Handlungsmöglichkeiten) lediglich durch Anwendung logischer Schlussfolgerungen in ein geschlossenes zu überführen.[16]

Zu einer prozeduralen Bedingung für substanzielle Rationalität gelangt man so offenbar nicht – was auch wenig verwunderlich ist, bedenkt man den Tautologievorwurf an logisches Schlussfolgern und das Scheitern des klassischen Rationalismus bei dem aussichtslosen Vorhaben, einen Algorithmus für die Gewinnung von Einsichten und für die Erzeugung kreativer Lösungen zu finden.[17]

In der Konsequenz zeigt sich, dass Rationalität und Stimmigkeit eng miteinander verwandte Konzepte sind, dass aber darüber hinausgehende Überlegungen für den Einsatz von Stimmigkeitskriterien für Individualentscheidungen vermutlich wenig fruchtbar sind.

Abstrahiert man jedoch von der individuellen Entscheidung und begibt sich auf eine höhere Untersuchungsebene, so gewinnt das Stimmigkeitskriterium in dem Maße an Bedeutung, in dem man darauf angewiesen ist, Subziele als Ersatzkriterien für den ökonomischen Wert des Unternehmens zu verwenden.

3. Zur Beurteilung der Entscheidungsorganisation mittels Stimmigkeitsüberlegungen

Im Vergleich zu anderen betriebswirtschaftlichen Disziplinen sind Aussagen der Organisationstheorie oftmals durch eine relative Unschärfe gekennzeichnet. Diese Tatsache ist bedingt durch den Charakter der organisatorischen Gestaltungsprobleme, dass oftmals zeitlich stabile Aussagen und Regelungen zu Sachverhalten formuliert

---

16 Vgl. Conlisk (1996), S.686ff.

17 Vgl. Albert (1987), S.75ff, S.93.

werden müssen, die nicht detailliert bekannt und so zwangsläufig in gewissem Maße unbestimmt sind.

Unter der Fiktion unbegrenzten und kostenlosen Entscheidens einschließlich Informationsübermittlung und -verarbeitung würde sich ein großer Teil organisatorischer Probleme gar nicht stellen. Vielmehr resultieren grundlegende organisatorische Fragestellungen gerade aus der Tatsache, dass diese idealisierenden Voraussetzungen nicht erfüllt sind. Der Einsatz organisatorischer Instrumente verliert also seinen Sinn, wenn seine theoretische Optimalität für die einzelne Situation exakt überprüft wird.[18]

Der oben beschriebene Übergang auf Ersatzkriterien für das übergeordnete Ziel „Maximierung des ökonomischen Wertes“ ist demzufolge bei der Ableitung und Beurteilung organisatorischer Regelungen von besonderem Interesse. So haben denn auch Stimmigkeitsüberlegungen in (Teilen) der Organisationstheorie eine besondere Bedeutung erlangt.

Diese Überlegungen haben erstens die Form der Kongruenz-Hypothese, die eine geeignete Struktur bei der Entsprechung von Gestaltungsparametern mit Kontingenzfaktoren als Bedingungen postuliert (Stimmigkeit im weiten Sinne). Zweitens rückte seit Beginn der siebziger Jahre die so genannte Konfigurationshypothese in den Vordergrund, die vor allem eine konsistente Beziehung der Gestaltungsparameter zueinander als wesentlich für die Eignung von Strukturen ansieht.[19]

Interessanterweise thematisiert die entsprechende Konsistenzdiskussion bislang fast ausschließlich die Maßnahmenkonsistenz der Gestaltungsparameter, nicht jedoch die Zielkonsistenz der stimmigen Ausrichtung auf organisationsbezogene Subziele des ökonomischen Wertes, die augenscheinlich – abhängig vom Zustand von Organisation und Umwelt – sowohl in einem komplementären als auch in einem (partiell) konkurrierenden Verhältnis zueinander stehen können.

Eine geeignete Unterscheidung von Subzielen des ökonomischen Wertes (vor Rückgriff auf Stimmigkeitskriterien) ist diejenige in organisationale Effektivität und Effizienz. Bei der Effektivität stehen Ergebnis sowie grundsätzliche Wirksamkeit und Funktionstüchtigkeit von Maßnahmen zur Zielerreichung im Kern der Überlegungen, während es bei der organisationalen Effizienz (im hier gemeinten Sinne) um den sparsamen Einsatz von Faktoren und Ressourcen für ein gegebenes Ziel geht.[20]

Die Effizienz setzt also Mitteleinsatz und Zielerreichung zueinander in Beziehung, während im Zusammenhang der Effektivität das Ziel selbst thematisiert wird. Nur als Beurteilungskriterien für die organisationale Effizienz bieten sich darum Optimalitätskriterien im Sinne von Output-Input-Überlegungen (Verhältnis des bewerteten

---

18 Vgl. Laux/Liermann (2003), S.27f. Sie bezeichnen diesen Umstand treffend als „Dilemma der Organisationstheorie“.

19 Vgl. Khandwalla (1973), S.492f, Mintzberg (1979), s.219f und Miller/Friesen (1984).

20 Scholz (1992), Sp.533, trifft die gleiche Unterscheidung in Effektivität und Effizienz und nennt gleichzeitig eine Reihe deutschsprachiger Quellen, welche diese ablehnen.

Erreichungsgrades eines gegebenen Ziels zum geleisteten und bewerteten Mitteleinsatz) an.

Nun lassen sich Stimmigkeitskriterien sowohl auf Effizienzziele als auch auf Effektivitätsziele anwenden. So wird man die Kriterien der Anreizkompatibilität und Anforderungskompatibilität von Laux/Liermann (2003) wohl den Effizienzzielen zurechnen, weil der Mitteleinsatz in beiden Fällen im Zentrum der (Motivations- und Qualifikations-) Überlegungen steht.[21]

Trotzdem scheinen sich Stimmigkeitskriterien wie die vorher beschriebenen besonders für die Beurteilung der Effektivität zu eignen: Eben weil im Zusammenhang der Effektivität Ziele selbst Gegenstand der Überlegungen sind, wodurch eine gewisse Unbestimmtheit unvermeidbar wird, greift ein direktes Messen von Zielerreichungsgraden, das bei Effizienzzielen häufig Verwendung findet, oft zu kurz.[22]

Das generelle Dilemma der Organisationstheorie verschärft sich noch bei der Bewertung von Maßnahmen der *Entscheidungs*organisation: Eine strikte ökonomische Bewertung erfordert offenbar stets die Kenntnis spezifischer Verwendungszwecke für Wissen und Information.[23] Tatsächlich sind solche zukünftigen Verwendungen jedoch weder beim Aufstellen der Regelungen noch beim Umgang mit den betreffenden Informationen 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.

Bei Gestaltung, Regulierung und Entwicklung 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“ operiert werden.

Bei näherer Betrachtung lassen sich die Aufgaben der Entscheidungsorganisation in eine Reihe von ineinander greifenden Teilaufgaben zerlegen, die also ihrerseits funktionale Subsysteme des organisationalen Entscheidungssystems bilden: Aufmerksamkeitsallokation, Wissensabsorption und -generierung, Wissensdiffusion, Wissensorganisation, Informationsverarbeitung im engeren Sinne sowie Organisation der Entscheidungsbefugnisse.

Die Aufgabe der *Aufmerksamkeitsallokation* ist die Identifikation neuer Aspekte, Probleme und Herausforderungen für eine Konzentration der Anstrengungen, als Frühwarnsystem der Organisation und für die Wahrnehmung neuer Geschäftsaspekte.

---

21 Vgl. Laux / Liermann (2003), S. 237ff zur Anreiz- und Anforderungskompatibilität.

22 Auch Scholz (1992), Sp. 543f, bringt Stimmigkeit vorwiegend mit Effektivität in Verbindung, ohne diese Diskussion jedoch explizit zu machen.

23 Trotz intensiver Diskussion in der einschlägigen Literatur werden die Termini Information und Wissen hier synonym verwendet.

Als *Wissensabsorption und -generierung* wird die Generierung neuen Wissens und seine Aufnahme aus der Umwelt bezeichnet. Eine Abgrenzung zwischen Absorption und Generierung ist dabei kaum möglich, sondern im Gegenteil in der Regel eine Frage der Perspektive.

Bei der *Wissensdiffusion* geht es um die Verteilung von Information und Wissen im Unternehmen durch Kommunikation jeder Art. Neben der direkten Verteilung durch (aktive) Diffusion ist auch die *Wissensorganisation* eines geeigneten Teils der organisationalen Informationsbasis Bestandteil der Entscheidungsorganisation.

Wissen und Information müssen im Unternehmen interpretiert, eingesetzt und konkret nutzbar gemacht werden. Dieser Aspekt, der die *Informationsverarbeitung im engeren Sinne* ausmacht, geht über eine bloße Diffusion hinaus. Vielmehr sind hier auch Elemente von Problemlösung und Kreativität der Organisationsmitglieder von Belang.

Bei der *Organisation der Entscheidungsbefugnisse* geht es um die 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 kurze Schilderung deutet an, dass die Entscheidungsorganisation eine Vielzahl unterschiedlicher Aufgaben des Unternehmens umfasst, die in verschiedensten Abteilungen und auf allen hierarchischen Stufen erbracht werden.

Bezogen auf das organisationale Entscheidungssystem fordert die Konfigurationshypothese eine Stimmigkeit in der Gestaltung der erwähnten Subsysteme, die es zu überprüfen und zu konkretisieren gilt (Maßnahmenkonsistenz): *Eine geeignete Struktur des organisationalen Entscheidungssystems setzt voraus, dass sich Gestaltungsparameter und Maßnahmen der oben erwähnten Subsysteme in stimmiger Weise aufeinander beziehen, dass sie also in diesem Sinne eine konsistente Konfiguration bilden*.

Für eine Konkretisierung der Gestaltungsparameter bieten sich auch zahlreiche der üblicherweise in der Organisationstheorie diskutierten Instrumente wie Spezialisierung, Koordination, Aufgabenverteilung, Partizipation, Delegation, Formalisierung und Anreizsysteme mit besonderem Augenmerk auf die Aspekte der Entscheidungsorganisation an.

Nun soll eine zweite, mit der ersten verwandte und diese detaillierende Hypothese formuliert werden, die Ihrem Charakter nach weniger „organisationstheoretischer Standard“ ist. Sie ergibt sich aus folgenden (Stimmigkeits-)Überlegungen hinsichtlich der Relation zwischen den Subzielen Effizienz und Effektivität:[24]

---

[24] In der Konsequenz ergeben sich deutliche Parallelen zu den Ausführungen von Burns und Stalker hinsichtlich organischer und mechanistischer Systeme, vgl. Burns/Stalker (1961). In-

Steht die *Effizienz* im Vordergrund der Entscheidungsorganisation, dann soll vor allem ein erforderlicher Output oder Nutzen mit möglichst geringem, eben effizientem Einsatz von Ressourcen und anderen Inputfaktoren erzielt werden. Allokation von Aufmerksamkeit, Wissensabsorption und -generierung, Wissensdiffusion und -organisation, Informationsverarbeitung im engeren Sinne und die Organisation der Entscheidungsbefugnisse erfolgen dann vor allem aus der Perspektive von a priori bekanntem Entscheidungsbedarf und weniger für ungewisse zukünftige Zwecke.

Mit einer Betonung der Effizienz ist zu rechnen, wenn hohe Anforderungen hinsichtlich Kostendruck, Menge der verarbeiteten Informationen und Menge der zu treffenden Entscheidungen vorherrschen (Kontingenzfaktoren). Typischerweise liegen in solchen Situationen vermutlich vergleichsweise viele, oft repetitive Entscheidungen vor. Die Zielkriterien bei der Wissensbewertung und Auswahl sind verhältnismäßig klar, und Schwierigkeiten mit Wissen sind vor allem quantitativer Natur (zu wenige oder zu viele Informationen).

Steht im Gegensatz dazu die *Effektivität* der Entscheidungsorganisation im Vordergrund, dann erstreckt sich die Aufgabe des Entscheidungssystems vor allem auch auf die Verarbeitung von Informationen für ungewisse Verwendungszwecke. Die oben erwähnten Aufgaben der Entscheidungsorganisation konzentrieren sich dann auch auf die Verarbeitung von Information und den Umgang mit Wissen, dessen mögliche, zukünftige Verwendungszwecke zum fraglichen Zeitpunkt noch nicht klar auf der Hand liegen.

Eine besondere Herausforderung liegt in diesem Fall darin, zu gewährleisten, dass der Inputeinsatz vertretbar bleibt und im Wesentlichen für eine voraussichtlich sinnvolle Aufgabe aufgebracht wird – trotz der Schwierigkeiten, die dies wegen der unklaren Verwendungszwecke aufwirft.

Es ist anzunehmen, dass eine relativ stärkere Ausrichtung des Entscheidungssystems auf Effektivität vor allem dann geeignet ist, wenn komplexe Einzelentscheidungen und schwer überschaubare, unsichere Ziele und Kausalzusammenhänge vorherrschen, und die Schwierigkeiten im Umgang mit Wissen vor allem qualitativer Natur sind.

Aus den Ausführungen ist deutlich geworden, dass die Ziele Effizienz und Effektivität der Entscheidungsorganisation in konkurrierendem Verhältnis zueinander stehen können. Die zu formulierende Hypothese besagt, *dass eine stimmige Ausrichtung der Entscheidungsorganisation in ihren Aufgaben und Subsystemen auf eine möglichst einheitliche Gewichtung der (Sub-) Ziele Effizienz und Effektivität von Vorteil ist*.

Gleichwohl ist anzunehmen – und dies ist Teil der hier formulierten Hypothese –, dass abhängig vom Zustand der Organisation und ihrer Umwelt organisatorische Maßnahmen möglich sind, welche sowohl Effektivität als auch Effizienz der Entscheidungsorganisation im hier skizzierten Sinne verbessern. Die Aussage, dass die

---

teressanterweise findet sich dort jedoch kaum ein ausdrücklicher Anhaltspunkt für die Betonung der entsprechenden Subziele Effizienz und Effektivität.

beiden organisationalen Ziele *tradeoff*-artig miteinander verbunden sind, wird nach dieser Hypothesen bildenden Überlegung also nicht grundsätzlich, sondern nur bedingt, das heißt in Abhängigkeit von Kontingenzfaktoren in den Raum gestellt.

4. Resümee

In diesem Beitrag wurde zunächst eine Unterteilung verschiedener Typen des Stimmigkeitskriteriums danach vorgenommen, Tatbestände welcher Art durch die Stimmigkeitsrelation miteinander verbunden sind. Es ergaben sich die fünf Typen Instrumentalität, Maßnahmenkongruenz, Zielkongruenz, Maßnahmenkonsistenz und Zielkonsistenz. Es wurde deutlich, dass Stimmigkeit, verstanden in einem weiten Sinne, keineswegs im Widerspruch zu den Kriterien Rationalität und Optimalität steht beziehungsweise stehen muss.

In einem zweiten Schritt wurde erläutert, dass Stimmigkeit in einem engen Sinne, verstanden als Konsistenz von Maßnahmen und Instrumenten sowie von Zielen (jeweils miteinander), besonders für Fragestellungen der Organisationstheorie wesentlich ist. Der Grund hierfür ist letztlich das „Dilemma der Organisationstheorie“.

Über diese generelle Bedeutung im Rahmen der Organisationstheorie hinaus wurde außerdem klar, dass die Notwendigkeit, bei der Gestaltung der Entscheidungsorganisation systematisch Wissen für ungewisse Zwecke berücksichtigen zu müssen, Stimmigkeitsüberlegungen zu einem maßgeblichen Beurteilungskriterium der entsprechenden Tatbestände macht. Das Argument folgt der Logik, dass unscharfe Ersatzkriterien wie Stimmigkeit grundsätzlich in dem Maße an Bedeutung gewinnen müssen, wie die unmittelbare Auswirkung der fraglichen Instrumente und Maßnahmen auf das eigentlich interessierende (Ober-)Ziel des ökonomischen Wertes nicht mehr überblickt werden kann.

Im Weiteren wurden zwei auf dem Stimmigkeitskonzept basierende Hypothesen für Eignung und Funktionstüchtigkeit der Entscheidungsorganisation formuliert. Dazu wurde das organisationale Entscheidungssystem in eine Reihe funktionaler Subsysteme unterteilt. Die erste Hypothese bezog sich dabei auf die Stimmigkeit im Sinne einer Konsistenz dieser Subsysteme zueinander (Maßnahmenkonsistenz). Die zweite Hypothese postuliert demgegenüber einen positiven Zusammenhang zwischen Eignung und Funktionstüchtigkeit der Entscheidungsorganisation einerseits mit ihrer stimmigen Ausrichtung auf die organisationalen Subziele Effektivität und Effizienz andererseits (Zielkonsistenz).

Ob und inwieweit sich diese beiden Hypothesen empirisch überprüfen und belegen lassen, müssen weitere Untersuchungen ergeben.

Literaturverzeichnis

Albert, H. (1987): Kritik der reinen Erkenntnislehre. Tübingen 1987.

Burns, T; Stalker, G.M. (1961): The Management of Innovation. London 1961.

Conlisk, J. (1996): Why Bounded Rationality? In: Journal of Economic Literature 34, S.669-700.

Hammond, P.J. (1988): Consequentialist Foundations of Expected Utility. In: Theory and Decision 25, S.25-78.

Khandwalla (1973): Effect of Competition on the Structure of Top Management Control. In: Academy of Management Journal 16, S.285-295.

Kirchgässner, G. (1991): Homo Oeconomicus. Tübingen 1991.

Kirsch, W. (1971): Entscheidungsprozesse, Band III: Entscheidungen in Organisationen. Wiesbaden 1971.

Kossbiel, H. (1994): Überlegungen zur Effizienz betrieblicher Anreizsysteme. In: Die Betriebswirtschaft 54, S.75-93.

Kossbiel, H. (2002): Personalwirtschaft. In: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Band 3: Leistungsprozess. Bea, F.X.; Dichtl, E.; Schweitzer, M. (Hrsg.), 8. Aufl. Stuttgart 2002, S.467-553.

Kossbiel, H. (2004): Personalstruktur. In: Handwörterbuch des Personalwesens. Gaugler, E.; Oechsler, W.A.; Weber, W. (Hrsg.), 3. Aufl. Stuttgart 2004, Sp. 1640-1652.

Laux, H.; Liermann, F. (2003): Grundlagen der Organisation. 5. Aufl. Berlin 2003.

Lindstädt, H. (2004): Entscheidungskalküle jenseits des subjektiven Erwartungsnutzens. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 56, S.495-519.

Luhmann, N. (1968): Zweckbegriff und Systemrationalität. Tübingen 1968.

Machina, M.J. (1989): Dynamic Consistency and Non-Expected Utility Models of Choice under Uncertainty. In: Journal of Economic Literature 27, S.1622-1668.

Miller, D.; Friesen, P.H.: Organizations. A Quantum View. Englewood Cliffs 1984.

Mintzberg, H. (1979): The Structuring of Organizations. Englewood Cliffs 1979.

Picot, A. (1984): Organisation. In: Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, Band 2, München 1984, S.95-158.

Scholz, C. (1992): Effektivität und Effizienz, organisatorische. In: Handwörterbuch der Organisation. Frese, E. (Hrsg.), 3. Aufl. Stuttgart 1992.

Simon, H.A. (1976): From Substantive to Procedural Rationality. In: Method and Appraisal in Economics. Latsis, S.J. (Hrsg.), Cambridge 1976, S.129-148.

Spengler, T. (1999): Grundlagen und Ansätze der strategischen Personalplanung mit vagen Informationen. München 1999.

Türk, K. (1976): Grundlagen einer Pathologie der Organisation. Stuttgart 1976.

Venkatraman, N (1989): The Concept of Fit in Strategic Management. In: Academy of Management Review 14, S. 423-444.

Vilks, A. (1991): Neoklassik, Gleichgewicht und Realität. Heidelberg 1991.