

1 Einführung

1.1 Zielsetzungen des Buches und Überblick

»Bewertung« im weiteren Sinne korrespondiert mit dem Begriff Beurteilung; Situationen, Personen, Alternativen etc. werden danach beurteilt/bewertet, ob sie »gut« oder »schlecht«, »passend«, »vorteilhaft« etc. sind. Im engeren Sinne lässt sich der Begriff Bewertung auf einen ökonomischen Kontext beziehen. Er charakterisiert dann den Prozess, bei dem der ökonomische Wert einer Sache, einer Person, von Handlungsalternativen, eines Unternehmens, der volkswirtschaftlichen Leistung etc. abgeschätzt bzw. festgelegt wird. Die ökonomische Bewertung und ökonomische Bewertungsansätze stehen durchaus im Fokus dieses Buches. Um diese Ansätze sinnvoll würdigen zu können, müssen und werden weitergehende Aspekte angesprochen. Jegliche Art von Bewertung impliziert die Existenz von Zielen bei dem oder den Bewertenden und solche Ziele bedingen u. U. spezifische Bewertungsformen.

Welche Ziele gibt es allein schon im ökonomischen Kontext, welche Bewertungsansätze korrespondieren jeweils, inwiefern sind Ziele und Bewertungen emotional und/oder unterbewusst etc. etc. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht wird z. B. gefragt »Lohnt die Investition in die neue Anlage?« oder »Welchen Preis sollte man maximal für ein zu akquirierendes Unternehmen zahlen?« oder »Ist die erzielte Rendite zufriedenstellend?« etc. Aus volkswirtschaftlicher Sicht gibt es Fragestellungen wie: »Lohnt sich der Neubau einer Straße, eines Hallenbades oder eines Sportplatzes?« oder »Welche Art Kraftwerk soll zur Energiegewinnung gebaut werden?« oder »Sind die Gewährung von Subventionen oder die Erhebung von Zöllen ökonomisch sinnvoll?« Die volkswirtschaftlichen Fragestellungen lassen erahnen, dass eine Trennung in ökonomische und nicht-ökonomische Bewertung schwierig erscheint. Ein öffentliches Projekt wie eine Brücke schafft für die direkten und indirekten Nutznießer ein Wohlstandsgewinn, die Kosten für den Brückenbau muss die Allgemeinheit tragen und die Folgekosten ökologischer Veränderungen tragen in irgendeiner Form spätere Generationen. Je nachdem wie Nutzen und Kosten definiert und gemessen werden ist ein Brückenbau »ökonomisch« sinnvoll oder nicht. Auch im betriebswirtschaftlichen Kontext hängt die Frage, ob und wann etwas ökonomisch lohnend ist, von dem Standpunkt des Betrachters – dessen Ziel- und Messsystem – ab.

Die Wissenschaft hat eine Vielzahl von Modellen, Methoden und Regeln hervorgebracht, die es Entscheidern erlauben sollen, Fragen wie die obengenannten zu beantworten. Diese Modelle und Regeln gehen oft von bewussten rationalen Entscheiden aus und formulieren meist Vorgehensweisen zur Abschätzung monetärer Werte. Auch

in diesem Buch werden wir entsprechende bekannte Modelle vorstellen. Allerdings werden wir den Begriff der Bewertung weiter fassen – aus mehreren Gründen:

- a) Der erste Punkt bezieht sich auf die erwähnte Problematik des Ziel- und Messsystems. Gestaltungsempfehlungen (in unserem Kontext also Bewertungsmodelle und -regeln) implizieren immer die Existenz von Zielen bei dem oder den Bewertenden. Allen entsprechenden Modellen und Regeln liegen Annahmen an die Ziele von Verantwortlichen (Manager, Shareholder, Stakeholder, Gesellschaft etc.) zugrunde. Hierbei können vielerlei Problematiken auftreten. Ist z. B. die Bewertung mit einem bestimmten Verfahren tatsächlich konform mit den Zielen der Eigentümer. Was sind überhaupt die Ziele von Eigentümern? Welche Ziele verfolgen Stakeholder? Im gesellschaftlichen Kontext stellt sich die Frage, was geeignete Bewertungsmaße zur Messung der gesellschaftlichen Wohlfahrt sind. Immer noch wird das Bruttoinlandsprodukt als wichtiges Maß herangezogen. Was misst es wirklich, was wird nicht einbezogen? Um also festzulegen, wie bezüglich eines bestimmten Bewertungsobjektes bewertet bzw. entschieden werden soll, ist eine klare Darlegung bzw. Kenntnis der Zielsetzungen unerlässlich! Insofern wird in diesem Buch versucht, mögliche Ziele zu thematisieren und dazu die entsprechenden Bewertungsindikatoren bzw. -regeln darzulegen.
- b) Zu hinterfragen ist immer, ob und inwieweit die Modelle auf bestimmte Bewertungsfragen angewendet werden können – ob z. B. die unterstellten Annahmen des Modells für den konkreten Fall passen. In ► **Kap. 3** werden z. B. wir auf die sehr wichtige NPV-Regel oder auf das Thema Option Pricing zu sprechen kommen. Die Anwendung des NPV-Prinzips gilt unter bestimmten Voraussetzungen; wenn diese nicht gegeben sind, dann müssen zusätzliche Aspekte betrachtet werden. Die Anwendung der Optionspreismethode ist für Finanzinvestitionen sinnvoll, bei Realloptionen gibt es Grenzen bzw. die Verwendung des Modells bringt keine zusätzlichen Erkenntnisse zu einem einfachen Verfahren.
- c) Bewertungen und Entscheidungen können nicht nur aus Sicht eines modellhaften bewussten, rationalen Individuums analysiert und vorgenommen werden. Alle Menschen unterliegen psychologischen und soziologischen Gesetzmäßigkeiten. So werden Eintreffenswahrscheinlichkeiten aus vielerlei Gründen falsch eingeschätzt. Self Serving Bias, Halo- und Ankereffekt (um nur ein paar wenige zu nennen) sorgen für Verzerrungen und aus Gruppensicht können Konformität und Group Think optimale bzw. sinnvolle Entscheide ebenso konterkarieren. Persönliche Motive spielen ebenso eine zentrale Rolle. Außerdem zeigt die moderne Hirnforschung, dass viele Bewertungen und Entscheide, von denen wir annehmen, sie kämen »völlig rational« zustande, ihren Ursprung in Emotionen, sprich in unserem limbischen System haben. Diese Tatsache gilt auch dann, wenn wir selbst den Eindruck haben, einen »rein rationalen« Entscheid gefällt zu haben. Diesen gibt es nicht. Um Gestaltungsempfehlungen in Fragen der Bewertung zu geben, empfiehlt es sich also, zunächst einmal darzustellen, wie einzelne Menschen Bewertungen vornehmen und – darauf aufbauend – wie in Gruppen und Organisationen Bewertungsprozesse vonstattengehen.

- d) Es gibt einen weiteren Aspekt, auf den wir in diesem Buch aufmerksam machen wollen. Bewertungen vollziehen sich sehr oft in Konstellationen mit vielen Beteiligten. Jeder dieser Beteiligten hat seine eigene Motivation. Die Fähigkeiten, das Wissen und die Macht der Beteiligten sind unterschiedlich. Aus diesen Konstellationen heraus resultiert erst die endgültige Bewertung. Folgende Beispiele sollen diesen Zusammenhang verdeutlichen: Manager müssen Projekte jeglicher Art bewerten. Je nachdem welche Informationen von Mitarbeitern geliefert werden, fällt die Bewertung unterschiedlich aus. Die Qualität der Informationen hängt auch von den Motivationen oder den Fähigkeiten der Mitarbeiter ab. Der betreffende Manager wird bei der Bewertung u.U. auch durch sein Incentive System beeinflusst; vielleicht ist er deshalb geneigt, mögliche Entwicklungen recht positiv oder negativ (je nach Anreizsystem) darzustellen. Bei der Bewertung von öffentlichen Projekten spielen noch weitaus mehr Personen eine Rolle. In der Frage z.B., ob eine Straße, ein Bahnhof, ein Kraftwerk ökonomisch lohnt, werden üblicherweise verschiedene Interessengruppen ihren Einfluss geltend machen. Ähnlich wie im betriebswirtschaftlichen Bereich spielt also der Faktor Macht eine erhebliche Rolle in der letztendlichen Bewertung. Die jeweils Verantwortlichen (Parlamentsmehrheit, Verwaltungen, Manager von Unternehmen) werden außerdem bei alternativen Bewertungen (durch Gutachten z.B.) denen zuneigen, die ihren Einstellungen entsprechen.

Der prinzipielle Aufbau des Buches ist daher wie folgt gewählt: Zunächst wird in ► **Kap. 2** aus positiver Sicht erläutert, wie Individuen, Objekte, Personen, Situationen etc. bewerten. Wir beginnen in 2.1 – als erste Referenz – mit der ökonomischen Modellwelt; die grundlegenden Modellannahmen und mögliche Defizite im Hinblick auf die Abbildung des tatsächlichen menschlichen Agierens werden dargestellt. Die ökonomische Theorie geht von einer gegebenen Präferenzordnung der Bewertenden aus; wie diese zustande kommt und welche Bedürfnisse bzw. Motivationen im Einzelnen vorhanden sind, ist nicht Gegenstand des Interesses. Des Weiteren wird normalerweise ein Entscheider unterstellt, der bewusst und »vernünftig« agiert. Die Analyse menschlicher Bedürfnisse und Motivationen sowie die Untersuchung des unbewussten Beurteilens und Entscheidens sind Themen, die in der Psychologie wiederum fokussiert werden. In Abschnitt 2.2 werden wir somit Bewertung und Entscheidungsverhalten aus psychologischer Sicht darstellen. Diese Sichtweise steht nicht unbedingt im Widerspruch zur ökonomischen Modellwelt, sondern kann in etlichen Fällen als Erweiterung aufgefasst werden. Erkenntnisse der Psychologie zeigen auch, warum und wann intuitive Entscheide oft zu passablen Ergebnissen führen. In Abschnitt 2.3 werden Ergebnisse der Hirnforschung skizziert. Die aktuelle Hirnforschung zeigt welche biologischen Prozesse sich letztlich hinter psychologischen Konstruktionen wie Motivation, Emotion, Intelligenz etc. verbergen. Außerdem wird erläutert, dass rein rationale Entscheidungsprozesse, die gerne sowohl in der ökonomischen Theorie als auch im gesellschaftlichen Kontext postuliert werden, illusorisch sind. Individuelle Bewertungen von Projekten, Personen oder Situationen sind Ausgangspunkt für Bewertungsergebnisse, die sich über Interaktionen vollziehen. Beispiele für Bewertungen, die sich über Interaktion ergeben,

sind Bewertungen durch Märkte, über Verhandlungen, über Wahlen oder über hierarchische Prozesse in Organisationen. Abschnitt 2.4 skizziert wesentliche Eigenheiten solcher Prozesse.

Nach der in ► **Kap. 2** vorgetragenen positiven Sicht wird in ► **Kap. 3** erläutert, wie Bewertungen im Hinblick auf relevante Bewertungsobjekte prinzipiell durchgeführt werden sollen. Zentrale Objekte sind aus betriebswirtschaftlicher Sicht die Werte von Unternehmen, Unternehmensbereichen, Strategien, Projekten, alternativen Organisationsformen sowie die periodische Performance von Unternehmen bzw. Unternehmensbereichen. Aus volkswirtschaftlicher Sicht stehen Themen wie die Leistung oder der Wohlstand einer Volkswirtschaft, der Wert öffentlicher Projekte oder die Bewertung von Ressourcenverbräuchen bzw. von Umweltschäden im Mittelpunkt. Eine normative Perspektive setzt immer die Existenz von Zielen voraus; insofern müssen zunächst mögliche Ziele von Individuen, Gruppen, Unternehmen oder Gesellschaften thematisiert werden. Auf dieser Basis lassen sich dann prinzipiell Handlungsempfehlungen für die betreffenden Betrachtungsobjekte darlegen. Bei Unternehmen in Privateigentum ist seit etlicher Zeit die »Wertsteigerung« zentrale Zielsetzung. Ergänzt wird diese Zielsetzung in jüngerer Zeit durch die Forderung nach Nachhaltigkeit. Auch im gesellschaftlichen Kontext wird bei staatlichen Projekten Nachhaltigkeit postuliert. Das Buch stellt diese Zielsysteme ausführlich dar und nimmt zu den zugrundeliegenden Theorien und praktischen Implikationen kritisch Stellung.

Die unter ► **Kap. 3** allgemein dargestellten Prinzipien sind die Basis für Bewertungsmodelle und -methoden der Praxis. In ► **Kap. 4** bzw. **5** werden relevante Fragen aus der betriebs – bzw. volkswirtschaftlichen Sicht erläutert und entsprechende Modelle und Methoden vorgestellt. In ► **Kap. 4** werden Verfahren erläutert, mit denen man Unternehmen, Strategien, Projekte, Organisationen etc. aus Sicht der Shareholder bzw. Stakeholder bewerten kann. Zusätzlich wird aufgezeigt, welche Implikationen durch die Anforderung des nachhaltigen Wirtschaftens für das Thema Bewertung entstehen. In ► **Kap. 5** wird anhand der genannten Themenkreise – gesellschaftliche Wohlfahrt, öffentliche Projekte, Ressourcenverbrauch etc. – verdeutlicht wie Bewertungen vorgenommen werden können. Erwähnenswert ist noch folgender Sachverhalt: Wir unterscheiden zwischen betriebswirtschaftlicher und volkswirtschaftlicher Fragestellungen. Ein zentraler Unterschied liegt dabei bei den Zielsetzungen, nicht in den Methoden. Betriebswirtschaftliche Fragen des Bewertens, Entscheidens, Organisierens etc. lassen sich mit dem gleichen mikroökonomischen Fundament angehen wie analoge volkswirtschaftliche Fragestellungen (Milgrim/Roberts, 1992).

1.2 Begriffliche Klärungen und Bezugsrahmen

Bewertungsobjekte können nach verschiedenen Dimensionen abgegrenzt werden. Zunächst ist zu fragen, wer oder was bewertet werden soll; Situationen, Personen, Handlungsalternativen u.a. kommen in Frage. Die Bewertungsobjekte haben im

Normalfall einzelne Merkmale, die separat und/oder im Kontext bewertet werden. So z. B. können schon bei der recht einfachen Bewertungsfrage, ob für eine Geschäftsreise im Hotel A bzw. im Hotel B zu buchen ist, die Merkmale Höhe des Zimmerpreises und Nähe zum Bestimmungsort im Widerspruch stehen. Eine weitere Dimension ist die Frage nach den Messmöglichkeiten der Objekte; in der Statistik unterscheidet man verschiedene Skalenniveaus, die man hier zur Erläuterung heranziehen kann. Vielfach werden Bewertungen – auch unbewusste – ordinal vorgenommen. Handlungsalternativen (wenn man zwei Hotelzimmer vor Ort begutachtet, alternative Kinofilme zur Auswahl hat etc.) werden dann danach beurteilt, ob sie »besser« oder »schlechter« sind. Man bringt sie in eine ordinale Reihe. Auch die Einschätzung von Personen oder Sachen, ob sie für die eigenen Absichten »hilfreich« oder »nicht hilfreich« oder »gefährlich« oder »förderlich« etc. sind, lässt sich ordinal verstehen. Das »interne Messsystem« taxiert – meist weitgehend unbewusst – Personen und Sachen anhand bisheriger Erfahrungswerte entsprechend. Eine weitere Möglichkeit ist die kardinale Messung, die weitergehende Anforderungen hat: Kann man den zu bewertenden Merkmalen »Werte« (Punkte, Geld, auch persönliches Empfinden) so beimessen, dass Differenzen zwischen diesen Werten eine eigene Bedeutung zukommt, dann liegt Kardinalität vor. Etwas ist nicht nur besser, sondern z. B. genau »doppelt so gut« oder »dreimal so wertvoll«. Eine Bewertung mit dem Tauschmittel Geld hat solche kardinalen Eigenschaften.

Wie bei unseren Beispielen zu ersehen ist, vollziehen sich Bewertungen sowohl bewusst als auch unbewusst. In vielen Fällen im Geschäftsleben werden Personen, Handlungsalternativen etc. unbewusst ordinal bewertet. Wie wir noch sehen werden, sind solche unbewussten Vorgänge teilweise sehr effizient und auch für das Management sehr sinnvoll. Eine weitere Unterscheidung von Bewertungen kann auch nach dem übergeordneten Kontext erfolgen. Wir wollen uns im Rahmen dieses Buches auf den Kontext von wirtschaftlichen Bewertungen konzentrieren. Allerdings sei an dieser Stelle nochmals darauf hingewiesen, dass – gleich in welchem Kontext – Bewertungen immer das Mitwirken von Menschen implizieren und somit persönliche Motivationen, psychologische Verzerreffekte und andere »Unzulänglichkeiten« in Bewertungsprozessen zu berücksichtigen sind. Die nachfolgende Abbildung zeigt im Überblick die skizzierten Dimensionen der Bewertung auf (► **Abb. 1**).

Um wesentliche Aspekte, die dieses Buch behandelt, zu veranschaulichen, kann darüber hinaus der in ► **Abb. 2** dargestellte Bezugsrahmen dienen. Er skizziert wichtige Begriffe und Abhängigkeiten. Der Terminus Bewertungsobjekt wurde erläutert, die Erläuterung der anderen Begriffe folgt anschließend:

Ausgangspunkt einer Bewertung ist die Wahrnehmung dessen, was wir bewerten. Nicht alles dringt zwangsläufig in unser Bewusstsein oder Unterbewusstsein. Nur was wir wahrnehmen, wird in unserem Gehirn weiterverarbeitet. Dass wir etwas prinzipiell wahrnehmen, hängt von verschiedenen Faktoren ab. Exogene Einflüsse (mediale Beeinflussung) spielen genauso eine Rolle wie individuelle Prädispositionen und Fähigkeiten. Gleich im Anschluss an die prinzipielle Wahrnehmung findet eine Filterung des Wahrgenommenen statt; diese kann bewusst oder unbewusst sein. So wird z. B. vielleicht bei einem wahrgenommenen Business-Report erkannt, dass der sich auf ein Business

| | | | | |
|------------------------|--------------|-------------|----------------------------|---------------------|
| Bewertungs- objekte | Personen | Situationen | Handlungs- alternativen | etc. |
| Bewusstheit | unbewusst | bewusst | Mischformen | |
| Skalierung | nominal | ordinal | kardinal | |
| Kontext | Privatsphäre | Wirtschaft | Politik | Mischformen etc. |

Abb. 1: Dimensionen der Bewertung

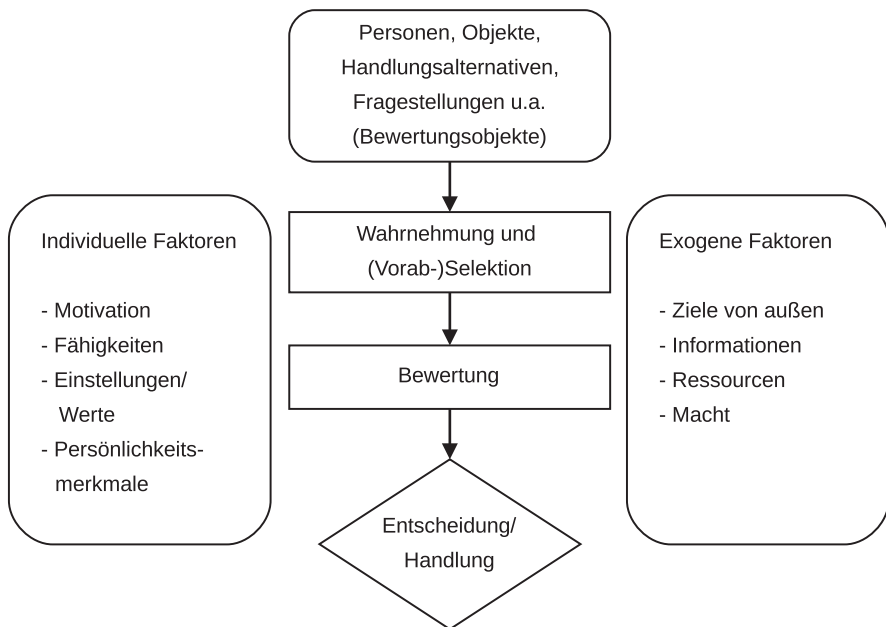


Abb. 2: Bezugsrahmen der Bewertung aus individueller Sicht

bezieht, für das man weder unmittelbare Verantwortung noch Interesse hat. Dann wird vorab »entschieden«, sich nicht mit dem Report auseinanderzusetzen. Offensichtlich ist die Selektion der Themen schon ein Bewertungsvorgang; um zentrale Aspekte herauszuarbeiten, wollen wir allerdings die Vorabselektion der Themen und die Bewertung ausgewählter Themen trennen.

Unter Bewertung wollen wir hier den Beurteilungsprozess verstehen, der bezüglich einer wahrgenommenen und selektierten »Thematik« in unserem Gehirn abgearbeitet wird. Das was wir hier als Thematik bezeichnen, kann wie erwähnt sehr vielfältiger Natur sein. Die Beurteilung verschiedener Ansichten, das Verhalten von Freunden oder Kollegen, ökonomischer Gegebenheiten, gesellschaftlicher Zustände etc. – all das gehört dazu. Eine wichtige Fallunterscheidung betrifft den Sachverhalt, dass Beurteilungsprozesse bewusst und unbewusst verlaufen können. In der großen Mehrheit der Fälle verlaufen sie unbewusst. Dies schließt allerdings nicht aus, dass wohl sehr viele Menschen den Eindruck haben, dass ihre Beurteilungen und letztlichen Entscheidungen bewusst getroffen wurden und »rational« sind. Bewusste Entscheidungen, die sich auf ökonomische Fragestellungen beziehen, stehen im Mittelpunkt der so genannten Decision-Making-Literatur. Im Rahmen unserer Überlegungen wollen wir allerdings unbewusste und »irrationale« Beurteilungen aufgrund der Bedeutung dieses Themenkreises ebenfalls berücksichtigen.

Beurteilungsprozesse verlaufen je nach individuellen Voraussetzungen sehr unterschiedlich; so z.B. wird man in Abhängigkeit von den eigenen Erfahrungen und/oder der analytischen Intelligenz zu unterschiedlichen Beurteilungen und Entscheidungen kommen. Ein weiterer zentraler Aspekt ist das Vorhandensein von Macht. Je nach Machtposition (die aus unterschiedlichen Quellen wie Vermögen, Hierarchie etc. stammen kann) können Akteure Entscheidungen umsetzen oder nicht. Je nach Machtposition werden bestimmte Themen unterschiedlich priorisiert werden. Beurteilungen von Menschen, Aktionen, Plänen etc. lassen sich nur in Bezug zu einem Zielsystem durchführen. Ob z.B. eine Unternehmensstrategie »gut« oder »schlecht« ist, lässt sich nur anhand definierter Ziele für das Unternehmen prüfen. Ob ein bestimmter Vorschlag zu befürworten ist oder nicht kann nur an einem gewünschten Ziel gemessen werden. Auch wenn es um die Beurteilung von Freundschaften, Zufriedenheit mit einer Lebenssituation u.Ä. geht, dann können diese genau genommen nur anhand eines wie auch immer gearteten Zielsystems erfolgen. Das Zielsystem kann durch äußere Ziele (z.B. Renditevorgaben für Manager) beeinflusst sein oder durch die eigenen Motivationen, Einstellungen und Charaktermerkmale.

Entscheidungen sind Ergebnisse von Beurteilungsprozessen. Sie bilden die Grundlage nachfolgender Handlungen. An dieser Stelle sei allerdings darauf hingewiesen, dass Bewerten und Entscheiden für den Erfolg dessen, was mit der Entscheidung beabsichtigt wird; oft nicht die zentrale Bedeutung haben. Der Umsetzung – so zeigen u.a. Bossidy und Charan (2002) für den Managementbereich – kommt meist die bedeutendere Rolle zu.

Es kann Situationen geben, in denen eine Person weitgehend ohne Interaktion mit anderen etwas bewertet und entscheidet. Gerade im privaten Umfeld ist vorstellbar, dass jemand z.B. Preis- und Qualitätsvergleiche anstellt und dann die für ihn/sie beste Alternative wählt. Menschliche Interaktion kann aber auch schon dort eine Rolle spielen: Freunde bringen neue Kriterien ins Spiel und/oder weisen auf alternative Produkte etc. hin. Selbstverständlich gibt es auch Interaktionen in dem Sinne, dass das Marketing von Firmen, Wahlkämpfe von Parteien, Lobbyisten von Firmen etc. Einflüsse auf individuelle Bewertungen nehmen. Solche Einflüsse können in ►**Abb. 3** unter

dem Stichwort »Informationen« integriert werden: Exogene Einflüsse bestimmen die endogene Variable individuelle Bewertung.

Davon ist der Fall zu unterscheiden, wenn die individuelle Bewertung einer Sache, einer Person oder einer Situation erst im Zusammenspiel den definitiven Wert hervorbringt. Die individuellen Bewertungen sind dann exogene Variablen, die die endogene Variable Bewertung durch eine Gruppe, durch eine Organisation oder durch eine Gesellschaft bestimmen. Dieses Phänomen ist auch im ökonomischen Kontext von großer Bedeutung. Zahlungsbereitschaften von Nachfragern und Angebote von Unternehmen definieren über Märkte Preise, also »Bewertungen« von Produkten, Services etc. Hier gibt es zwischen den Extremen der vollkommenen Konkurrenz und einer Monopol- bzw. Monopson – Situation sehr viele Variationen der Interaktion. In umkämpften Märkten ohne Markteintrittsbarrieren erfährt ein und dasselbe Angebot eine völlig andere Bewertung als in weniger kompetitiven Konstellationen. Für die gleiche Leistung bei gleichen Herstellkosten – wie z. B. die KWh Strom – müssen in verschiedenen Regionen oder Ländern die Konsumenten unterschiedliche Preise zahlen. Die unterschiedlichen Ausprägungen des Wettbewerbs deuten schon an, welche Bedeutung dem Faktor Macht zukommt. Auch bei nichtmarktlichen Preisbestimmungen spielen Interaktionen und Macht eine zentrale Rolle: Verhandlungen um Materialpreise, Löhne oder um ganze Unternehmen definieren über spezifische Interaktionen und Machtpositionen die resultierenden Werte. In Unternehmen findet die Bestimmung von Werten auch in hierarchischen Prozessen statt. Z. B. müssen neu zu entwickelnde Produkte bewertet werden; interdisziplinäre Teams aus Marketing, Vertrieb, F&E, Controlling etc. sitzen zusammen und versuchen, auf Basis der vorhandenen Informationen ein Ranking der Ideen aufzustellen. Egal, ob in großen Gruppen oder in kleinen Entscheidungsgremien einzelne Beurteilungen treffen aufeinander und definieren schließlich eine »dominante« Bewertung und einen Entscheid.

Wichtig ist in diesem Zusammenhang auch noch folgendes: Bei interaktiven Bewertungsprozessen werden oft nicht nur das Bewertungsergebnis, sondern teilweise oder ganz die Kriterien bestimmt! Betrachten wir das Beispiel der Bewertung von Investitionen. Das Unternehmen definiert eigene Regeln für die Beurteilung von Projektvorschlägen. Übliche Kennzahlen wie »NPV«, »ROI« des Projektes werden ebenso festgelegt wie die Bewertungsprozesse, bei denen definiert ist, welche Entscheider, wann und aufgrund welcher Informationen bzw. Kennzahlen entscheiden sollen. Die Beurteilung von Situationen, Vorhaben, Personen etc. als Ergebnis des Zusammenwirkens komplexer Interaktionen findet sich generell. Bei Bürgerentscheiden über Großprojekte finden im Vorfeld Interaktionen zwischen Stimmberechtigten, Politikern und anderen Interessengruppen statt; Informationen werden über die Medien lanciert und die Beurteilung der Stimmberechtigten werden verfestigt oder verändert. Am Ende des Prozesses steht ein Mehrheitsentscheid – auf Basis der zu diesem Zeitpunkt gültigen Bewertungen der einzelnen.

Die nachfolgende Abbildung skizziert wesentliche Einflussfaktoren der Bewertung auf Basis von Interaktionen. Wie bei der individuellen Sicht spielen die Motivationen, Informationen, Ressourcen etc. der einzelnen prinzipiell eine Rolle, wobei nun weitere Aspekte dazukommen bzw. an Bedeutung gewinnen:

Die Bewertung eines Sachverhalts in Prozessen mit mehreren oder vielen Akteuren bedeutet nicht, dass das Bewertungsergebnis für alle Beteiligten besser ist als in dem Falle, in dem nur eine Teilgruppe oder ein einzelner entscheidet. Um ein Beispiel zu geben: Bei der Bewertung von neuen Technologien bezüglich ihrer Verwertungspotentiale sollte tendenziell die Meinung weniger Experten hilfreicher sein als der Mehrheitsentscheid einer großen Gruppe von relativen Laien.

1.3 Exkurs: Die Theorien hinter den Regeln und Techniken oder warum »Hintergrundwissen« notwendig sein kann

»Wissen ist Theorie. Wir sollten dankbar sein, wenn die Maßnahmen des Managements auf Theorie basieren.« (W.E. Deming)

»Just as in medicine, law, engineering, and education – all professions, including OD practitioners and corporate managers, have a professional responsibility to attempt to keep up with new developments in the scientific literature that forms the foundation for their practice. This is more difficult to do for people doing organizational practice than for those in some other professions because of the profusion of literature, often with conflicting recommendations, and the poor standards of evidence and science that many popular management books display (e.g. books by CEOs, including Jack Welch). Many consultants appear to believe, that their own personal experience is sufficient to form the basis of recommendations – a sample of size of one, and a biased sample at that.« (J. Pfeffer)

Wissen, wie es an Schulen und Hochschulen gelehrt wird, beruht zum großen Teil auf systematisch erforschtem Wissen. Mit systematischer Forschung ist die Untersuchung von Zusammenhängen, die Analyse von Ursachen und Wirkungen und das Ableiten von Gestaltungsempfehlungen auf Basis nachvollziehbarer, dokumentierter und mehr oder weniger akzeptierter wissenschaftlicher Methoden gemeint. Solche Methoden ermöglichen prinzipiell die Gewinnung von Ergebnissen, deren zugrundeliegende Annahmen nachvollziehbar sind und die Überprüfungen gestatten. Eine Alternative zur systematischen Herangehensweise ist die Nutzung der eigenen Erfahrung. Wir wollen die letztere Art des Wissenserwerbs im Folgenden intuitive Herangehensweise nennen. Eine intuitive Herangehensweise bedeutet natürlich nicht, dass die Überzeugungen, zu denen man intuitiv gelangt, falsch sein müssen. In manchen Fällen werden wissenschaftliche Herangehensweisen lediglich die intuitiv erlangten Kenntnisse bestätigen. Intuition steht auch methodisch nicht im direkten Widerspruch zu einem wissenschaftlich gestützten Wissenserwerb: Alle Menschen sind Verhaltensforscher; seit frühester Kindheit beobachten wir das Verhalten von anderen und uns selbst, bilden daraus Modellvorstellungen, analysieren und prognostizieren.

Für Bewerber und Entscheider ist auf Basis systematischer Forschung eine Vielzahl von Regeln, Konzepten, Optimierungsansätzen, Instrumenten u.Ä. entstanden, die in der Praxis Eingang gefunden haben. Der Bogen der »Rezepte« für die klassischen Managementbereiche Planung, Kontrolle, Organisation und Führung ist weit gefächert und eine kaum überschaubare Vielzahl von Gestaltungsempfehlungen ist vorhanden.