

Helmut Laux

Grundfragen der Organisation

Delegation, Anreiz und Kontrolle

Springer-Verlag
Berlin Heidelberg New York 1979

Inhaltsverzeichnis

I. Einleitung	1
1. Problemstellung	1
2. Bemerkungen zum Stand der Forschung	3
3. Das eigene Vorgehen	5
4. Zusammenfassung	8
II. Allgemeine Grundlagen	9
1. Vorbemerkung	9
2. Entscheidungstheoretische Grundlagen	9
2.1. Ergebnismatrix	9
2.2. Wahrscheinlichkeitsurteil und Information	11
2.3. Bernoulli-Kriterium und Präferenzordnung eines Individuums	11
3. Führungsstile	14
4. Bestimmungsgrößen für die Vorteilhaftigkeit der Delegation der Entscheidung	17
5. Grundprobleme der Delegation	21
6. Zusammenfassung	24
III. Präzisierung der Problemstellung für die weitere Untersuchung	25
1. Die Notwendigkeit der Vorstrukturierung der Entscheidungssituation	25
2. Die betrachtete Entscheidungssituation	26
3. Zur Zielvorgabe bei Delegation	32
4. Offene Probleme	35
5. Die Bestimmung eines optimalen Führungsstils als Entscheidungsproblem bei Unsicherheit	37
6. Grundbegriffe	37
7. Zum Ablauf des Entscheidungsprozesses	40
8. Zur Funktion der entwickelten Modelle	42
9. Der weitere Aufbau der Arbeit	43
10. Zusammenfassung	44
IV. Entscheidung durch die Instanz	47
1. Entscheidung ohne Information (Führungsstil A)	47
2. Entscheidung mit Information (Führungsstil B)	48
2.1. Problemstellung	48
2.2. Beispiele zur Bestimmung des Informationswertes	49
2.3. Allgemeine Modelle zur Bestimmung des Informationswertes	55

2.3.1. Grundlagen	55
2.3.2. Das Modell A	55
2.3.3. Das Modell B (Konzept der zustandsabhängigen Alternativenwahl)	58
2.4. Die Höhe des Informationswertes	63
3. Zusammenfassung	67
V. Ein Rahmenmodell zur Analyse des Delegationswertes	69
1. Problemstellung	69
2. Die Bestimmung des Wertes einer Delegation	69
2.1. Der Gewinnerwartungswert bei Delegation	69
2.2. Der Wert der Delegation	72
3. Die Höhe des Delegationswertes	73
3.1. Zustandsunabhängige Alternativenwahl	73
3.2. Zustandsabhängige Alternativenwahl	74
4. Zur Bestimmung der (bedingten) Wahrscheinlichkeit $p(A_a S_3)$	76
5. Zusammenfassung	76
VI. Delegation der Entscheidung als Ganzes an einen Entscheidungsträger (Führungsstil C)	79
1. Grundlagen	79
1.1. Annahmen	79
1.2. Grundprobleme der Ermittlung des Delegationswertes	82
2. Delegation zur Nutzung der Informationen des Entscheidungsträgers bei ausreichendem Sachverstand der Instanz	84
2.1. Grundannahmen	84
2.2. Die Bestimmung des Delegationswertes	86
2.2.1. Das theoretische Konzept	86
2.2.2. Beispiele	87
2.3. Zur Höhe des Delegationswertes	99
2.3.1. Grundlagen	99
2.3.2. Kein Zielkonflikt	102
2.3.3. Mit Zielkonflikt	104
2.4. Einengung des Entscheidungsspielraums	108
2.5. Delegation der Entscheidung vs. Vorgabe expliziter Verhaltensnormen	110
2.6. Delegation vs. Entscheidung durch die Instanz nach Information durch den (potentiellen) Entscheidungsträger	111
2.6.1. Informationsmöglichkeiten	111
2.6.2. Information über das Wahrscheinlichkeitsurteil des (potentiellen) Entscheidungsträgers	112
2.6.3. Delegation vs. Entscheidung durch die Instanz nach Information über objektive Indikatoren	117
2.6.4. An wen soll delegiert werden?	117
3. Delegation bei unzureichendem Sachverstand der Instanz	119
3.1. Grundannahmen	119

3.2. Bestimmung des Delegationswertes	121
3.3. Folgerungen aus dem Modell	124
4. Zusammenfassung	125

VII. Zerlegung des Entscheidungsproblems und Delegation an mehrere

Entscheidungsträger (Führungsstil D)	127
1. Grundlagen	127
2. Unabhängige Teilbereiche	128
2.1. Problemstellung	128
2.2. Lösung des Kompetenzproblems	129
2.3. Zur Höhe des Delegationswertes.	130
3. Abhängige Teilbereiche	131
3.1. Die Erfassung von Abhängigkeiten im Entscheidungsprozeß . . .	131
3.2. Zur Höhe des Delegationswertes.	134
4. Kommunikation zwischen den Entscheidungsträgern	134
5. Führungsstil D vs. Führungsstil A	135
6. Führungsstil D vs. Führungsstil B	136
7. Führungsstil D vs. Führungsstil C	137
8. Zusammenfassung	137

VIII. Delegation der Entscheidung als Ganzes an eine Gruppe (Führungsstil E)

1. Grundlagen	139
1.1. Annahmen	139
1.2. Die Präferenzmatrix der Gruppe.	141
1.3. Abhängigkeiten und Unterschiede zwischen den individuellen Präferenzordnungen.	142
1.4. Abstimmungsregeln	144
1.4.1. Die Wahl der Abstimmungsregel als Entscheidungs- problem	144
1.4.2. Das Einstimmigkeits-Kriterium	145
1.4.3. Das Kriterium des paarweisen Vergleichs (Mehrheits- regel)	146
1.4.4. Das Single vote-Kriterium	147
1.4.5. Das Borda-Kriterium	148
1.5. Strategisches Verhalten bei der Abstimmung	149
1.5.1. Definitionen.	149
1.5.2. Isoliertes strategisches Verhalten	150
1.5.3. Bildung von Koalitionen	153
1.6. Entscheidung durch eine Gruppe vs. Entscheidung durch einen Einzelnen	154
1.6.1. Isolierte Problemlösung	154
1.6.2. Gemeinsame Problemlösung	154
1.7. Überblick über den Ablauf des Entscheidungsprozesses.	157
1.8. Interessenkonflikt und Informationsprozeß in der Gruppe	157
2. Das Wahrscheinlichkeitsmodell von Hofstätter	158
2.1. Darstellung	158

2.2. Grenzen	160
3. Das Grundmodell zur Bestimmung des Delegationswertes	161
3.1. Annahmen	161
3.2. Darstellung des Grundmodells	162
3.2.1. Allgemeine Darstellung	162
3.2.2. Beispiel	163
3.3. Die Problematik einer exakten theoretischen Bestimmung des Delegationswertes	168
3.4. Die Notwendigkeit der Vereinfachung des Grundmodells	169
4. Varianten des Grundmodells für zwei Handlungsalternativen	170
4.1. Ermittlung des Delegationswertes	170
4.2. Die Wahrscheinlichkeit P für die Wahl der günstigeren Alternative durch die Gruppe	174
4.2.1. Die Bestimmung von P	174
4.2.2. Die Änderung von P bei Vergrößerung der Gruppe um zwei Mitglieder (Informations- und Abstimmungseffekt)	178
4.2.3. Über die Höhe von P – Spezialfälle	180
5. Eine Variante des Grundmodells für mehr als zwei Handlungsalternativen	184
6. Die Höhe des Delegationswertes	186
6.1. Die Bedingungen VIII. 1 (kein Zielkonflikt) und VIII. 2 (gleiche a posteriori-Wahrscheinlichkeitsurteile über die Umweltzustände)	186
6.2. Ohne Zielkonflikt	186
6.2.1. Fall A (beide Bedingungen VIII. 1 und VIII. 2 sind erfüllt)	186
6.2.2. Fall B (nur die Bedingung VIII. 1 ist erfüllt)	187
6.3. Mit Zielkonflikt	189
6.3.1. Auswahleffekt und Verhaltenseffekt	189
6.3.2. Fall C (nur die Bedingung VIII. 1 ist verletzt)	190
6.3.3. Fall D (beide Bedingungen VIII. 1 und VIII. 2 sind verletzt)	195
7. Die Wahl der Abstimmungsregel als Entscheidungsproblem	196
7.1. Grundlagen	196
7.2. Bedingungen für die Auswahl einer Abstimmungsregel	197
7.3. Die im Lichte einer Präferenzmatrix optimale Handlungsalternative	199
7.4. Die Problematik der klassischen Abstimmungsregeln	201
7.5. Zur Problematik der Bestimmung einer „guten“ Abstimmungsregel	202
7.5.1. Vorbemerkung	202
7.5.2. Ohne Verhaltenseffekt	203
7.5.3. Mit Verhaltenseffekt	204
8. Delegation vs. Entscheidung durch die Instanz nach Information durch die Gruppe	205

8.1.	Informationsmöglichkeiten	205
8.2.	Information über die Präferenzmatrix der Gruppe	206
8.2.1.	Bestimmung des Informationswertes	206
8.2.2.	Die Höhe des Informationswertes	207
8.2.3.	Entscheidung durch die Instanz vs. Delegation	208
8.3.	Information über die Wahrscheinlichkeitsurteile der Gruppenmitglieder	210
8.4.	Information über objektive Indikatoren	210
9.	Delegation an eine Gruppe vs. Delegation an einen Einzelnen	211
9.1.	Gruppenvorteil und Art des Entscheidungsproblems	211
9.2.	Vergleich der Delegationswerte	212
9.2.1.	Grundlagen	212
9.2.2.	Die Gruppe wählt mit Sicherheit die rangerste Alterna- tive von Mitglied M_1	213
9.2.3.	Die Gruppe wählt nicht mit Sicherheit die rangerste Al- ternative von Mitglied M_1	215
10.	Delegation an eine Gruppe im Lichte empirischer Untersuchungen	217
10.1.	Methodische Bemerkungen	217
10.2.	Empirische Untersuchungsergebnisse	220
10.2.1.	Gruppengröße	220
10.2.2.	Zusammensetzung der Gruppe	221
10.2.3.	Kohärenz und Konformitätsdruck	222
10.2.4.	Risikoeinstellung	224
10.3.	Zur Erfassung von empirischen Untersuchungsergebnissen im Modell	225
11.	Nochmals: Zur Höhe des Delegationswertes	226
11.1.	Vorbemerkung	226
11.2.	Gruppengröße und Delegationswert	227
11.2.1.	Die Gruppe wählt mit Sicherheit die vom Standpunkt der Instanz optimale Alternative	227
11.2.2.	Die Gruppe wählt nicht mit Sicherheit die vom Stand- punkt der Instanz optimale Alternative	228
11.3.	Konformitätsdruck und Delegationswert	230
12.	Zusammenfassung	235

IX.	Einsatz eines Stabes (Führungsstil F)	237
1.	Grundlagen	237
2.	Mögliche Beiträge des Stabes	237
3.	Die betrachteten Führungsstile	238
4.	Vergleich der Führungsstile	239
4.1.	Der Stab informiert über die Ausprägungen objektiver Indika- toren	239
4.1.1.	Grundlagen	239
4.1.2.	Fall A	240
4.1.3.	Fall B	241

4.2.	Der Stab informiert über eigene Wahrscheinlichkeitsurteile . . .	242
4.2.1.	Grundlagen	242
4.2.2.	Die Höhe des Delegationswertes beim Führungsstil F.	245
4.2.3.	Führungsstil F vs. Führungsstil C	246
5.	Zusammenfassung	246
X.	Kontrolle	249
1.	Grundlagen	249
1.1.	Zweck der Kontrolle	249
1.2.	Kontrollvarianten	251
1.3.	Kontrolle als Soll-Ist-Vergleich	252
2.	Ergebniskontrolle (gewinnorientierter Soll-Ist-Vergleich)	252
2.1.	Problemstellung	252
2.2.	Soll-Ist-Vergleich bei einmaliger Entscheidung	254
2.2.1.	Unsichere Erwartungen des Entscheidungsträgers	254
2.2.2.	Sichere Erwartungen des Entscheidungsträgers	257
2.2.3.	Soll-Ist-Vergleich auf der Basis des Gewinnerwartungswertes	258
2.2.4.	Exkurs: Soll-Ist-Vergleich, wenn die Menge der Handlungsalternativen nicht vorgegeben ist	259
2.3.	Soll-Ist-Vergleich bei mehrmaligen Entscheidungen	260
3.	Planungskontrolle	261
3.1.	Gründe für eine Planungskontrolle	261
3.2.	Kontrolle bei Delegation zur Nutzung der Informationen des Entscheidungsträgers	261
3.2.1.	Grundlagen	261
3.2.2.	Kontrolle der Informationsstruktur	262
3.2.3.	Kontrolle der Wahrscheinlichkeiten	264
3.2.4.	Kontrolle der Zielfunktion	266
3.2.5.	Kontrolle der gewählten Handlungsalternative	266
3.2.6.	Die Kontrolle als sequentieller Entscheidungsprozeß	267
3.3.	Kontrolle bei unzureichendem Sachverstand der Instanz	268
4.	Kontrolle als Entscheidungsproblem	269
4.1.	Grundlagen	269
4.1.1.	Zur Bedeutung der entwickelten Modelle	269
4.1.2.	Grundbegriffe	270
4.1.3.	Annahmen	271
4.1.4.	Vollständige und partielle Kontrolle (Definitionen)	272
4.1.5.	Die Gewinnerwartungswerte der Folgemaßnahmen in Abhängigkeit von den Determinanten-Konstellationen	273
4.2.	Vollständige Kontrolle	275
4.2.1.	Annahmen	275
4.2.2.	Der Gewinnerwartungswert bei Verzicht auf Kontrolle (EGO).	275

4.2.3. Der Gewinnerwartungswert bei vollständiger Kontrolle (EGV)	276
4.2.4. Bedingungen für die Vorteilhaftigkeit der vollständigen Kontrolle	276
4.3. Partielle Kontrolle – ein allgemeiner Bezugsrahmen	277
4.3.1. Annahmen	277
4.3.2. Der Gewinnerwartungswert bei partieller Kontrolle (EGP)	278
4.3.3. Bedingungen für die Vorteilhaftigkeit der partiellen Kontrolle	279
4.4. Möglichkeiten der partiellen Kontrolle und ihr Aussagegehalt	280
4.4.1. Problemstellung	280
4.4.2. Kontrolle der gewählten Alternative und des eingetretenen Umweltzustandes	280
4.4.3. Kontrolle des erzielten Gewinns	282
5. Zusammenfassung	283

XI. Finanzielle Anreizsysteme : Gewinnabhängige Prämien 287

1. Zweck und Grundprobleme eines Anreizsystems	287
2. Delegation an einen Entscheidungsträger	289
2.1. Grundlagen	289
2.1.1. Grundannahmen	289
2.1.2. Anforderungen an das Prämiensystem	289
2.1.3. Vom Gewinnerwartungswert abhängige Prämie: Gefahr der Manipulation	290
2.1.4. Gewinnabhängige Prämie: Notwendigkeit der Erfassung der Risikoeinstellung bei Festsetzung der Prämienfunktion	291
2.2. Die Ermittlung von Prämienfunktionen	292
2.2.1. Der Entscheidungsträger ist risikoneutral	292
2.2.2. Der Entscheidungsträger ist nicht risikoneutral	294
2.3. Die Auswahl einer Prämienfunktion als Entscheidungsproblem.	302
3. Delegation an eine Gruppe	303
3.1. Grundlagen	303
3.2. Die Bestimmung von Prämienfunktionen	303
3.2.1. Die Mitglieder sind risikoneutral	303
3.2.2. Die Mitglieder sind nicht risikoneutral	304
3.3. Die Auswahl von Prämienfunktionen als Entscheidungsproblem	307
4. Zusammenfassung	308

Anhang 1 311

Anhang 2 314

Literaturverzeichnis 315

Stichwortverzeichnis 323