

Forschungsprojekt Nr.: 2.2002

Identifikation, Analyse und Entwicklung beruflicher Handlungsstrategien

- **Bearbeiter/-innen**

Franke, Guido; Romey, Sandra

- **Laufzeit**

II/93 bis IV/97

- **Ausgangslage**

Der rasche wirtschaftliche, gesellschaftliche und technologische Wandel hat zu einem starken Anstieg der Komplexität der Probleme geführt, denen sich Unternehmen gegenübersehen. Zu den Faktoren, die diese Entwicklung begünstigen, gehören die zunehmende Internationalisierung und Instabilität der Märkte, die Veränderung der Wirtschaftsprozesse durch neue Kommunikations- und Informationssysteme, immer kürzer werdende Produktlebenszyklen, aber auch bedeutende demographische Veränderungen und neue Werthaltungen im Umfeld der Unternehmen. Von vielen Unternehmen wird daher die „Komplexitäts-handhabung“ oder die „Komplexitätsreduktion“ als Schlüssel für den Unternehmenserfolg angesehen. In der Betriebswirtschaftslehre dominiert dabei die Vorstellung, die gestiegene Komplexität durch organisatorische Maßnahmen sowie den Einsatz neuer Management-techniken bewältigen zu können. Lean Management, Prozeßmanagement, Speed-Management und Chaosmanagement sind allesamt aktuelle Managementkonzepte, die sich mit der Komplexitätshandhabung beschäftigen. Als Beispiele für organisatorische Maßnahmen zur Komplexitätsreduktion lassen sich schließlich der Abbau von Hierarchieebenen, eine verstärkte Dezentralisierung von Entscheidungsbefugnissen und die damit einhergehende Delegation von Verantwortung nennen.

Es wird jedoch nicht selten vernachlässigt, daß sich die gestiegene Umwelt- und Unternehmenskomplexität auch auf das Tätigkeitsfeld des Einzelnen auswirkt. So werden Fach- und Führungskräfte von Unternehmen immer häufiger mit Situationen konfrontiert, die sie nicht mehr mit Routinen und ihnen bekannten Methoden bewältigen können. Zur Bewältigung komplexer Problemsituationen sind Kompetenzen erforderlich, die bislang noch nicht hinreichend untersucht worden sind. Zu diesen Kompetenzen gehören vor allem "Strategien" und strategisches Denken.

Strategisches Denken ist beispielsweise erforderlich, um vage und konfligierende Ziele beim Handeln zu berücksichtigen, um die Handlungspläne den jeweiligen situativen Kontexten anzupassen, um komplexe Handlungsabläufe zu organisieren und um die Einzelhandlung in situationsübergreifende Zusammenhänge einzubinden. Schließlich gewinnt strategisches Denken zunehmend an Bedeutung im Prozeß betrieblicher Organisationsentwicklung, bei dem es darauf ankommt, in unbestimmten und komplexen Situationen Innovationsfähigkeit sicherzustellen.

Gegenwärtig wissen wir nur wenig darüber, welche Handlungsstrategien Fachkräfte in einem beruflichen Tätigkeitsbereich bei der Steuerung der Teilprozesse des Handelns (z.B. der Zielbildung, Planung, Entscheidung) und bei der Strukturierung und Koordinierung der Einzelhandlungen nutzen. Unklar ist auch, wie sich die Handlungsstrategien entwickeln, welche Rolle die Erfahrung und das Wissen bei der Herausbildung der Handlungsstrategien spielen und wie die Entwicklung der Handlungsstrategien in betrieblichen Arbeits- und Lernprozessen gefördert werden kann.

- **Ziele**

Das Projekt sollte einen Beitrag leisten zur Förderung des strategischen Denkens und Handelns im Rahmen der beruflichen Bildung. Hierzu mußten erstens die von Fachkräften favorisierten Handlungsstrategien untersucht werden, um durch die Beschreibung unterschiedlicher Vorgehensweisen bei der Bewältigung von Problemen Lerninhalte sichtbar zu machen, die bisher meist nur implizit in der Bildungspraxis vermittelt werden. Zweitens mußten die Bedingungsfaktoren untersucht werden, von denen angenommen werden kann, daß sie bei der Genese von Handlungsstrategien von Bedeutung sind.

Im Projekt war ein theoretisches Modell für das strategische Handeln in einem beruflichen Tätigkeitsfeld mit komplexen Arbeitstätigkeiten zu entwickeln und empirisch zu prüfen. Das Modell soll Aussagen ermöglichen über die Zusammenhänge zwischen bestimmten Aufgaben/Situationsbedingungen, individuellen Voraussetzungen und typischen Vorgehensweisen. Von den individuellen Handlungsvoraussetzungen wurden im Projekt vor allem die Qualität des für das berufliche Tätigkeitsfeld relevanten (deklarativen) Sachwissens und Handlungswissens sowie der Erfahrungshintergrund der Fachkräfte berücksichtigt.

- **Methodische Hinweise**

Nach der Präzisierung des Strategiebegriffes mußten Forschungsstränge zusammengeführt werden, die eine Affinität zur Strategieforschung haben: Handlungstheorie, Problemlösetheorie, Wissenstheorie und Expertiseforschung.

Für die empirischen Untersuchungen wurde exemplarisch der Tätigkeitsbereich Absatzwirtschaft ausgewählt. Mit Hilfe verschiedener Methoden (rationale Aufgabenanalysen, Expertenbefragungen, Gruppendiskussion, Best-/Worst-Case Studies) wurde das Tätigkeitsfeld hinsichtlich strategisch relevanter Anforderungen analysiert. Die Anforderungsanalyse ist eine Voraussetzung für die Konstruktion von Verfahren zur Identifizierung von Strategien.

Um ein möglichst breites Spektrum der Handlungsstrategien empirisch erfassen zu können, wurden im Forschungsprojekt drei *Untersuchungsansätze* gewählt:

Computersimulation: Hierfür war ein computergestütztes Planspiel für den Bereich Marketing auszuwählen, zu erproben und hinsichtlich seiner fachlichen Validität zu überprüfen. Die Computersimulation vermag im Gegensatz zur "freien" Beobachtung eine wohldefinierte Menge von Informationen und Eingriffsmöglichkeiten zur Verfügung zu stellen und kann die vom Probanden ausgewählten Informationen und Eingriffe automatisch aufzeichnen; eine Vielzahl von strategisch relevanten Variablenwerten läßt sich auf diese Weise schnell ermit-

teln. Die Computersimulation erscheint besonders geeignet für die Untersuchung der Strategien der Informationssuche, der Modellbildung, der Entscheidung und des Umgangs mit Feedback in komplexen Problemsituationen.

Szenarien: Es wurden 24 Problemsituationen ("Szenarien") konzipiert, die verschiedenartige Strategien herausfordern bzw. ermöglichen. Dabei wurden auch unterschiedliche Problemtypen berücksichtigt. Probleme können z.B. entstehen durch unklare, vage oder konfligierende Ziele, durch lückenhafte Kenntnisse zielrelevanter Maßnahmen, durch fehlenden Überblick über die aktuelle situative Lage, aber auch durch den Wunsch, eine Situation aus einer neuen Perspektive zu sehen.

Die Probanden sollten bei der Bearbeitung der Problemstellungen „laut denken“. Szenarien erscheinen besonders geeignet für die Untersuchung der Flexibilität beim Verfertigen von Strategien.

Retrospektive Beschreibung des Handelns im Berufsalltag: Es wurde ein Interviewleitfaden erarbeitet, der die Probleme, Handlungsspielräume und Vorgehensweisen von Fachkräften bei der Erfüllung bestimmter Teilfunktionen des Handelns (Zielbildung, Planung, Entscheidung usw.) thematisiert.

Diese Handlungsbeschreibungen erscheinen besonders geeignet für die Untersuchung der bewußten professionellen Konzepte, Denkschemata und Perspektiven.

Zur Präzisierung und Konkretisierung der Hypothesen zum strategischen Handeln im Bereich Absatzwirtschaft/Marketing wurden die Instrumente/Methoden zur Erfassung der Handlungsstrategien und derer Korrelate im Wissenssystem der Person im Rahmen einer *explorativen Studie* eingesetzt. Die Untersuchung wurde mit 21 Fachkräften aus dem kaufmännischen Bereich durchgeführt: mit Berufsanfängern, Fortgeschrittenen und Experten mit mindestens 10 Jahren Berufserfahrung und mit Unternehmensberatern, die mindestens 10 Jahre im kaufmännischen Bereich in irgendeiner Funktion tätig waren.

Die Heterogenität der Pbn-Gruppen sollte sicherstellen, daß bei der Hypothesenbildung unterschiedliche Handlungspotentiale und die Tatsache der Expertise-Entwicklung berücksichtigt wurden.

Den Kern der Untersuchung bildete das absatzwirtschaftliche Planspiel "Markstrat" (Larreiche & Gatignon 1990). In diesem Planspiel mußten die Versuchsteilnehmer als Produktmanager für Elektrogeräte in einem Unternehmen tätig werden und sollten in 8 Spieljahren die Stellung des Unternehmens am Markt ausbauen und verbessern. Für den Produktmanager war dies keine leichte Aufgabe, da am Markt auch verschiedene Konkurrenzfirmen agierten, die mit dem eigenen Unternehmen um Gewinn und Marktanteile kämpften.

Die zweite Untersuchung (Hauptuntersuchung) zur Prüfung der aufgestellten Hypothesen wurde in Form eines zweitägigen "Laborseminars" mit 42 Personen durchgeführt, die sich in ihrem Expertisegrad unterschieden. Alle Versuchsteilnehmer waren als Fach- oder Führungskräfte im Bereich der Absatzwirtschaft tätig. Um "Verklumpungseffekte" zu vermeiden, durften aus einem Unternehmen nicht mehr als zwei Personen teilnehmen.

Am Ablauf des Laborseminars wurden im Vergleich zur Voruntersuchung keine grundlegenden Änderungen vorgenommen. Allerdings wurden Modifikationen bei einigen Untersuchungsinstrumenten vorgenommen. So wurde beispielsweise die am Lehrstuhl Psychologie II der Universität Bamberg entwickelte Simulation "SchokoFin" eingesetzt. Für den Einsatz von SchokoFin sprach vor allem, daß der Versuchsteilnehmer nach einer kurzen Instruktionsphase seine Maßnahmen selbst tätigen konnte, also kein Versuchsleiter zwischen Ver-

suchsteilnehmer und Rechner geschaltet war. Außerdem legt SchokoFin über sämtliche Eingriffe des Probanden ein Protokoll an, was vor allem für die Auswertung der Daten eine Erleichterung bedeutete.

Um die Handlungsorganisation der Fachkräfte hinreichend genau beschreiben und erklären zu können, wurden auf der Basis der Verhaltens- und Verbalprotokolle der Versuchsteilnehmer in einem mehrstufigen Prozeß Strategien identifiziert, operationalisiert und in ihrer Bedeutung für den Handlungserfolg bei der Bearbeitung der Szenarien und der Computersimulationen untersucht.

Auf der Basis theoretischer Überlegungen und empirischer Untersuchungsbefunde wurde dann ein Trainingsprogramm zur Förderung der strategischen Flexibilität konzipiert. Dem Programm liegen folgende Gestaltungsprinzipien zugrunde.

Komplexität und Unbestimmtheit: Die Trainingsteilnehmer werden mit Problemstellungen konfrontiert, die Denkprozesse anregen.

Multiple Kontexte: Das Training bietet den Teilnehmern verschiedenartige Kontexte an, um sicherzustellen, daß das Wissen nicht auf einen Kontext fixiert bleibt, sondern flexibel auf andere Problemstellungen übertragen werden kann.

Kontextualisierung und Dekontextualisierung: Es erfolgt regelmäßig ein Wechsel zwischen der Extraktion pragmatischer Denkmuster aus dem Handlungsstrom und der Anwendung der abstrahierten Denkmuster auf konkrete Problemstellungen.

Multimodales Training: Durch Kombination verschiedener Trainingsmethoden (selbständiges Planen und Entscheiden, Beobachtung anderer Trainingsteilnehmer beim Problemlösen, Selbstreflexion, Verbalisierung des eigenen Tuns, Gruppendiskussionen usw.) sollen Wissensgrundlagen vermittelt werden, die in mehrfach kodierter und elaborierter Form im Gedächtnis präsent sind. Hierdurch soll die Strategienbildung in Richtung Differenzierung, Rationalität und Flexibilität beeinflußt werden.

Multiple Perspektiven: Den Trainingsteilnehmern wird die Möglichkeit gegeben, Probleme aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten. Sie lernen, Inhalte unter verschiedenen Aspekten bzw. von verschiedenen Standpunkten aus zu sehen und zu bearbeiten, was sicher die flexible Anwendung des Wissens fördert.

Transfersicherung: In jeder Trainingseinheit wird ein Brückenschlag vorgenommen zwischen den Problemstellungen, Vorgehensweisen und Erfahrungen in der Trainingssituation und analogen Anforderungen und Handlungsmöglichkeiten im betrieblichen Berufsalltag.

• **Ergebnisse**

1. Zum Strategiebegriff

Der Begriff der Strategie wird in der Literatur in vielfältiger Weise verwendet und dabei nur selten explizit definiert. Der dem Projekt zugrundeliegende Strategiebegriff läßt sich wie folgt charakterisieren:

Strategien sind Handlungskonzepte, die im Handlungsprozeß elaboriert werden. Die Handlungskonzepte sind multirelationale Verknüpfungsstrukturen verschiedener Komponenten: von Zielen, Bedingungen, Aktionen/Operationen, Erwartungen, Ursachen, Effekten usw.. Der Strategiekern besteht aus einer Regel, die Ziele und Bedingungen mit Aktionen verknüpft. Regeln haben die Form von Wenn-Dann-Anweisungen. Den Wenn-Teil nennt man

die Bedingung, den Dann-Teil die Aktion. Die Bedingungskomponente ist zweigliedrig: Sie spezifiziert Merkmale der Ausgangssituation und Ziele; die Aktionskomponente enthält die Beschreibung der einzelnen Schritte (das Programm) zur Bewältigung einer Aufgabe.

Die Handlungskonzepte unterscheiden sich in ihrer Komplexität. Der Strategiekern mit seinen o.a. obligatorischen Komponenten kann eingebunden sein in situationsübergreifende Zusammenhänge: in biographische und geschichtliche Verläufe, in normative, nomologische und axiologische Strukturen - in Form von Begründungen und Erklärungen des Tuns. Derartige fakultative Strukturen haben möglicherweise eine Stützfunktion fürs Handeln und beeinflussen vielleicht die Stabilität und Plastizität der Handlungsorganisation. Einen Grenzfall stellen Strategiekern dar, bei denen eine Komponente nicht spezifiziert ist. So könnte eine Regel lauten: „Wenn die Lage unüberschaubar ist, sei vorsichtig“. In dieser Regel wird die Zielkomponente nicht und die Aktionskomponente nur sehr abstrakt thematisiert.

Derartige rudimentäre Strategiekern finden sich auch in vielen Sprichwörtern: „Erst wägen, dann wagen!“ - „Wer wagt gewinnt!“ Bei den Maximen, die in den Sprichwörtern niedergelegt sind, fehlen häufig die Konditionen. Statt von Strategien wird in solchen Fällen im folgendem von „Strategemen“ gesprochen.

Strategien sind Erklärungen für die Organisation von Handlungsprozessen. Für einen Handlungsprozeß gibt es im Prinzip verschiedene Erklärungen, die sich in ihrer Erklärungstiefe unterscheiden können. Um die Organisation von Handlungsprozessen in komplexen beruflichen Situationen befriedigend beschreiben und erklären zu können, müssen verschiedene *Arten von Strategien* in Betracht gezogen werden, die beim Handeln zusammenwirken:

Primärstrategien: Primärstrategien sind Folgen bedingter Entscheidungen; sie steuern direkt die eigentlichen transformationalen Aktivitäten, die für die Erreichung der jeweiligen Handlungsziele erforderlich sind. Sie beschreiben die inhaltlichen Entscheidungen zur Bewältigung einer bestimmten Situation. Es geht hier z.B. um bestimmte Marketingstrategien oder Führungsstrategien.

Prozeßstrategien: Eine Reihe von Strategien steuern die notwendigen Teilprozesse des Handelns, z.B. die Zielbildung, Planung, Entscheidung, die Verknüpfung des präferierten Handlungskonzepts mit der Tätigkeit, die Reflexion und Evaluation.

Problemlösestrategien: An verschiedenen Stellen des Handlungsprozesses kann eine "Stocksituation" eintreten, in welcher der Akteur nicht weiter weiß: Z.B. fehlt Information zur Auswahl eines Ziels oder zur Bildung eines Plans, oder der Plan ist nicht durchführbar, oder es liegen keine Bewertungskriterien vor, oder das Problemlöseergebnis ist unbefriedigend. Als Reaktion auf die Stocksituation kann der Akteur "schwache" Heuristiken zu ihrer Überwindung einsetzen. Häufig werden aber auch die von Dörner (z.B. 1989) herausgearbeiteten "Handlungsfehler" auftreten, die nicht selten dysfunktionale Strategien sein dürften.

Stützstrategien: Stützstrategien beziehen sich auf die Selbstmanagement-Aktivitäten, sie zielen auf die Beeinflussung jener emotionalen, motivationalen und volitionalen Faktoren, die auf den Prozeß der Zielerreichung indirekt einwirken, indem sie ihn in Gang setzen und aufrechterhalten. Beispiele für Stützstrategien sind Strategien der Aufmerksamkeitssteuerung oder der Abschirmung willentlicher Vornahmen gegen konkurrierende Handlungstendenzen (vgl. Friedrich & Mandl 1992).

Basisstrategien: Während die Primärstrategien die Konstruktion oder Umformung eines "Gegenstandes" zum Ziel haben, haben die Basisstrategien eine regulative Funktion bei der

Auswahl, Gewichtung, Elaboration und Verknüpfung der o.a. Strategien im Zuge der Konstruktion eines Programmes für das Erreichen bestimmter Ziele. Basisstrategien sind Makrostrategien für die Organisation ganzer Handlungsabläufe. Ihre psychischen Korrelate sind bestimmte Haltungen, Einstellungen oder Überzeugungssysteme. Beispiele für Basisstrategien sind die Rationale Entscheidungstheorie der Betriebswirtschaftlehre oder die pragmatische Strategie des "Durchwurstelns" (sensu Lindblohm, 1975).

2. Das strategische Handlungsrepertoire im Berufsalltag

Um komplexe Situationen im Berufsalltag erfolgreich und effizient bewältigen zu können, muß die Fachkraft über ein differenziertes Handlungsrepertoire verfügen. Sie muß bei der Organisation der einzelnen Teilprozesse des Handelns angemessene Strategien einsetzen bzw. entwickeln und bei Bedarf flexibel ändern können.

Konstitutiv für strategisches Handeln ist die Entwicklung eines stabilen Zielsystems mit klar formulierten Oberzielen und möglichst widerspruchsfreien Teil- und Zwischenzielen, das Erkennen der Interdependenzen und Konflikte zwischen den verschiedenen fachlichen, sozialen und persönlichen Zielen und das Ausbalancieren konkurrierender Ziele.

Zum strategischen Denken gehört beispielsweise auch eine Offenheit gegenüber der Situation und insbesondere gegenüber Veränderungen. Nur wer bereit ist, die situativen Bedingungen seines Handelns ständig zu überprüfen, kann Veränderungen rechtzeitig erkennen und entsprechende Änderungen seiner Ziele oder seines Planens einleiten. Wichtig ist auch das Erkennen von Regelmäßigkeiten und Gemeinsamkeiten, daß man sich nicht von einer Fülle von Details erschlagen läßt, daß man abstrahiert, Trends und Entwicklungen erkennt und sich nicht von Nebensächlichkeiten ablenken läßt usw.

Die Mehrzahl der Praktiker hat in den im Projekt untersuchten Teilprozessen des Handelns Schwierigkeiten. So gaben ca. 90 Prozent der Befragten an, beim Planen Schwierigkeiten zu haben. Hierzu gehören beispielsweise der Umgang mit unscharfen, nicht operativ formulierten Zielen; Unsicherheit über die Auswirkungen (insbesondere auch die Neben- und Fernwirkungen) von Maßnahmen; die Modifikation ausgearbeiteter Pläne aufgrund veränderter Rahmendaten; Probleme bei der Bestimmung des angemessenen Feinheitsgrades der Planung; Probleme bei der zeitlichen Koordinierung und der effizienten Bündelung von Maßnahmen.

90 Prozent der Fachkräfte haben Schwierigkeiten beim Entscheiden. Als problematisch wird beispielsweise empfunden der Zwang zur schnellen Entscheidung, der keine Zeit zum gründlichen Abwägen läßt; daß bei komplexen Entscheidungen mehrere Personen und Instanzen einbezogen werden müssen; daß eine gewählte Alternative nicht nur Vorteile, sondern auch Nachteile hat; die fehlende Integration von Einzelentscheidungen in ein Gesamtkonzept; die Tatsache, daß weder die Präferenz für intuitive Entscheidungen ("aus dem Bauch heraus") noch die Anwendung rationaler Entscheidungsprozeduren die soziale Akzeptanz einer Entscheidung sichert; die Unsicherheit über die Qualität der getroffenen Entscheidung (Auswirkungen strategischer Entscheidungen werden oft erst nach Jahren sichtbar).

Auffällig ist, daß eine Reihe von handlungs- und entscheidungslogisch wichtigen Strategien nur selten thematisiert werden (von weniger als 10 Prozent der Befragten). Es kann vermutet werden, daß in diesen Funktionsbereichen das strategische Wissen noch wenig elaboriert ist.

Selten angesprochen wurden beispielsweise Strategien für die Lösung von Zielkonflikten und die Strukturierung des Zielprogramms; Strategien für die Identifizierung relevanter Informationen zur Modellierung der Handlungssituation; das Vorgehen bei der Bewertung und Gewichtung der verschiedenen Eigenschaften (Konsequenzen) der zur Entscheidung stehenden Alternativen; die Regeln für die Auswahl einer Alternativen (unter Berücksichtigung der Nutzwerte und der Eintrittswahrscheinlichkeiten von Umweltbedingungen); das gedankliche Durchspielen von Handlungsentwürfen im Hinblick auf kritische Momente, das Festlegen von "Sollbruchstellen" und die Entwicklung von alternativen Zielfiguren und Maßnahmen - für den Fall, daß ein Plan nicht realisierbar ist.

3. Über das Verfertigen von Strategien beim Umgang mit komplexen Problemen

Beim Umgang mit komplexen Problemen müssen aus den Erfordernissen der Situation erst Strategien für das Vorgehen konstruiert werden. Die erste Auffassung des Problems und die ersten Ideen für das weitere Handeln sind von großer Bedeutung für den Erfolg oder Mißerfolg des Handelns.

Diese Hypothese wird nahegelegt durch die Interviews, die mit den Teilnehmern nach dem Computersimulationsexperiment geführt wurden.

Hier wurde u.a. die Frage nach den Ausgangszielen gestellt und auch danach, was "der Grundgedanke des Vorgehens" war, also der Kern der Strategie. Hätten die Probanden bereits am Anfang Handlungskonzepte oder Strategien gehabt, hätten sie Teilziele, Zwischenziele, Operatoren und methodische Aussagen über das Wie des Vorgehens artikulieren können. Solche methodischen Aussagen sind z.B. Ziele zur Art des Vorgehens, also etwa Aussagen darüber, ob sie Informationen sammeln wollten, in bestimmter Weise vorgehen wollten o.ä..

Die Ergebnisse zeigen jedoch, daß nur wenige der Probanden am Anfang schon Strategien besaßen, um das Ziel zu erreichen. Auf die Frage nach den anfänglichen Zielen differenzierte die Hälfte der Probanden die in der Instruktion vorgegebenen inhaltlichen Ziele nicht aus. Von denen, die das taten, formulierten lediglich zwei Probanden Zwischenziele auf inhaltlicher Ebene, also Etappen, die sie bewältigen wollten. Das Ziel, die langfristige Marktposition des Unternehmens zu sichern, wurde sogar von keiner einzigen Person mehr erwähnt. 30% formulierten allerdings Ziele in bezug auf ihr weiteres Vorgehen (z.B. mehr Informationen zu besitzen, Risiken zu vermeiden o.ä.), also auf der strategischen Ebene. Diese Gruppe hatte vermutlich ebenfalls keine vorgefertigte Strategie, wollte aber wohl eine solche Strategie entwickeln.

Daß zu Beginn des Versuchs bei den Untersuchungsteilnehmern keine für das Problem geeigneten Strategien vorlagen, zeigen auch die Antworten auf die Frage nach dem Grundgedanken des Vorgehens. Hier konnten zwar 70 % der Probanden differenzierte inhaltliche Ziele benennen, d.h. sie schränkten die Ziele bereits ein oder konkretisierten diese. Das geschah aber nicht auf Grund einer bereits vorhandenen Strategie, die Zwischenziele und Pläne für Handlungen beinhalten müßte. Lediglich 30 % setzten sich bei dieser Frage Zwischenziele auf inhaltlicher Ebene (wie etwa richtige Produkte zu entwickeln und die Preise richtig zu gestalten, um dadurch mehr zu verkaufen).

Obwohl am Anfang noch keine fertige Strategie erkennbar war, war bei vielen Probanden die Entwicklung einer Strategie im weiteren Vorgehen wohl beabsichtigt. 60 % der Proban-

den setzten sich Ziele, die die Art und Weise ihres weiteren Vorgehens betrafen: genaue Datenanalyse, aggressives Handeln, Koppelung der Wirkfaktoren o.ä..

Die genaue Analyse der Versuchsabläufe zeigt zum einen die Wichtigkeit einer der Komplexität und dem Zeitrahmen des Problems angemessenen Informationssuche. Zum anderen wurde aber bei der Analyse der Ursachen für Fehler in diesem Bereich deutlich, daß von vornherein falsche strategische Grundideen fatale Folgen haben. Einige Versuchsteilnehmer beispielsweise handelten aus der Überzeugung heraus, daß sie sich nur in gut und schnell überschaubaren Bereichen des Problems mit einfachen Mitteln einen Überblick verschaffen und zum Erfolg kommen könnten. Andere gingen von der Überzeugung aus, daß man sich über jedes Problem erst unbedingte Klarheit verschaffen muß, ehe man zu seiner Lösung schreiten kann. Aus diesen Grundhaltungen heraus kam es zu einem unangemessenen Informationssuchverhalten, das sich schlecht auf das Ergebnis auswirkte.

Diese beiden Beispiele zeigen das große Risiko, das unreflektiertes Handeln auf der Basis von sehr groben Grundideen mit sich bringt. In solchen Fällen sind Strategien lediglich Vorurteile über das richtige Vorgehen, die den Gesichtskreis für eine problemadäquate Lösung nur unnötig einschränken. Andererseits ist es aber so, daß Strategien vor allem in komplexen und neuartigen Situationen unbedingt nötig sind, um überhaupt sinnvoll handeln zu können. Die Flut von Handlungsmöglichkeiten ist so groß, daß man ohne Strategien unweigerlich ertrinken würde.

Bei der Gestaltung der einzelnen (funktionsspezifischen) Teilprozesse des Handelns werden von den Akteuren verschiedenartige und unterschiedlich viele Strategien genutzt:

- Es gibt große Unterschiede in der Zielbildung; manche Vpn sind beispielsweise in starkem Maße kundenorientiert, andere kostenorientiert oder konkurrenzorientiert.
- Um die Aktionsplanung befriedigend erklären zu können, müssen mindestens sieben Strategien postuliert werden, z.B. Bevorzugung von Breitbandoperatoren, die Tendenz zum detailgenauen Planen oder das Effizienz-Divergenz-Streben.
- Es lassen sich verschiedene Strategien der Reflexion und Handlungskontrolle identifizieren, z.B. ein an Regeln und Maximen orientiertes Vorgehen, die Stützung des Handelns durch regelmäßige Protokollierung der Handlungsergebnisse oder die kritische Selbstreflexion.
- Bei der Elaboration der Handlungskonzepte, d.h. bei der Verknüpfung der Ziele, Bedingungen, Maßnahmen und Erwartungen über die Folgen zu einem handlungsleitenden Konzept, orientieren sich manche Vpn an prägnanten (ähnlichen) Fällen, die sie aus einer Art „Gedächtnisbibliothek“ abrufen; andere favorisieren eher eine analytische Systematik, d.h. sie orientieren sich an einem allgemeinen Problemlöseschema.
- Auch bei der Verknüpfung des präferierten Handlungskonzepts mit der Tätigkeit gibt es unterschiedliche Strategien; manche Vpn passen ihr Vorgehen schnell den Situationsanforderungen an, andere kleben an ihrer Idee und versuchen sie unbedingt (mit leichten Modifikationen) in die Tat umzusetzen.

Selbstverständlich spielen auch professionelle Strategien (Marketingstrategien) bei der Handlungsorganisation eine Rolle, aber man kann mit diesen Strategien allein den Handlungsprozeß nicht vollständig erklären. Ein Beispiel:

Eine Möglichkeit, den Kundenbedürfnissen gerecht zu werden, besteht bei der Computersimulation in der Durchführung von Produktverbesserungen und in der Entwicklung neuer

Produkte. Zu welchem Zeitpunkt ein Untersuchungsteilnehmer diese Maßnahmen im Planspiel einleitet, läßt sich hierbei sehr gut am Übergang von einer Marktfeldstrategie zur anderen erkennen. Aus diesem Grund wurden für die verschiedenen Marktfeldstrategien die jeweilige Anzahl der Versuchspersonen über die Zeit hinweg erfaßt. Dabei wurde zwischen keiner erkennbaren Strategie, der Marktpenetration ohne Produktverbesserung, der Marktpenetration mit Produktverbesserung, der Produktentwicklung und der Diversifikation unterschieden. Die meisten Versuchsteilnehmer gehen irgendwann dazu über, ihre alten Produkte zu verbessern und/oder neue Produkte zu entwickeln. Es fällt jedoch auch auf, daß der Wechsel zwischen den verschiedenen Marktfeldstrategien bei den einzelnen Personen zu sehr unterschiedlichen Zeitpunkten erfolgt. Dies ist interessant, da die Probanden alle mit der gleichen Ausgangssituation gestartet sind; marketingstrategische Notwendigkeiten determinieren offensichtlich nicht ausschließlich das Vorgehen der Probanden. Um das Verhalten der Probanden vollständig beschreiben und erklären zu können, muß daher eine genaue Analyse der individuellen Handlungsstrategien erfolgen.

4. *Strategische Flexibilität bei der Entwicklung von Handlungskonzepten*

Flexible Fachkräfte unterscheiden sich von weniger flexiblen Fachkräften in einer Reihe von Prozeß-, und Primärstrategien. Indikator für hohe Flexibilität waren durchgängig hochwertige Lösungsvorschläge in den verschiedenen vorgegebenen Problemszenarien. Die Qualität der Lösungsvorschläge wurden hierbei aus betriebswirtschaftlicher Sicht beurteilt. Hat ein Versuchsteilnehmer über alle Szenarien hinweg gute Lösungen, ist er in der Lage, jeweils die wesentlichen Problemparameter richtig zu erfassen und seine Planung flexibel den Situationserfordernissen anzupassen.

Es fällt auf, daß die Informationssuche bei den flexiblen Personen in wesentlich stärkerem Maße auf möglichst exakte Informationen ausgerichtet ist. Bei der Informationssuche achten die flexiblen Personen auf Autonomie. Sie verlassen sich lieber auf eigene Recherchen oder die Ergebnisse von klar delegierten Informationssuchaufträgen. Sie sind bestrebt, die Formate von Informationen (Auflösungsgrad, Darstellungsform, Inhaltsbereiche) möglichst selbst bestimmen zu können. Höhere Flexibilität kovariert auch mit der stärkeren Berücksichtigung der Kommunikationspolitik, Distributionspolitik, Konditionen- und Produktpolitik bei der Entwicklung von Handlungskonzepten.

Offensichtlich sind die Handlungskonzepte der flexiblen Personen hinsichtlich der Umsetzungsmöglichkeiten bereits konkreter als die der weniger flexiblen Personen und das, obwohl sich die flexiblen Fachkräfte nicht so schnell festlegen. Sie neigen dazu, ihre Vorschläge erst weiter zu konkretisieren, ehe sie sich zu ihrer Umsetzung entschließen. Um sich nicht festzulegen, bis ein hoher Konkretisierungsgrad erreicht ist, ist eine Unbestimmthertoleranz nötig.

Die größere Konkretheit und Situationsbezogenheit der Planung wird vor allem auch auf der *sozialen und kommunikativen Ebene* deutlich. Die flexiblen Personen benennen häufiger bestimmte Interaktionspartner und mehr soziale Strategien, die auf die ganz konkrete Aufgabe bezogen sind und deren Wirkdauer begrenzt ist. Sie versuchen, den jeweiligen sozialen Kontext aktiv und durchaus auch dominant zu gestalten, versuchen aber nicht in erhöhtem Maße allgemein Dominanz zu erwerben.

Flexible Personen orientieren sich nicht an einem „allgemeinen Plan strategischen Handelns“, sondern nutzen dem Problemtyp angepaßte Strategievarianten, die situationsbezogen aktiviert werden. Die *sozialen und kommunikativen Beziehungen* werden von den flexiblen Probanden immer „mitgedacht“. Es existiert in ihrem Kopf vermutlich keine getrennte Sphäre der fachlichen und der sozialen-kommunikativen Probleme, sondern die größere Konkretheit ihrer Problemrepräsentation bedingt auch, daß jedes fachliche Problem immer auch ein konkretes soziales Geschehen ist, bei dem ganz bestimmte Individuen nach ganz bestimmten Gesetzen agieren. Es ist zu vermuten, daß selbst, wenn diese Menschen unbekannt sind, allgemeine Prinzipien menschlichen Handelns berücksichtigt werden, die in der jeweils beschriebenen Situation eine Rolle spielen. Dies bedingt die konkreteren sozialen Strategien und die bessere Rolleneinfühlung der flexiblen Personen.

5. *Strategisches Denken und Handlungserfolg*

In beiden Simulationen führten relativ unterschiedliche strategische Denkmuster zum Erfolg. Bei Markstrat war ein relativ systematisches strategisches Vorgehen, das sich an klassischen Werthaltungen des Marketing orientierte, erfolgswirksam.

Bei SchokoFin, das man eher als Krisenmanagementszenario betrachten kann, waren die Fachkräfte mit einem derartig umfassenden Ansatz im allgemeinen wohl eher überfordert. Richtiger war es hier, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren, während des Spiels zu schnellen Änderungen des Vorgehens bereit zu sein und gegebenenfalls sein Maßnahmen-spektrum völlig zu ändern (situationsbezogene Flexibilität). Wichtig war auch, emotional und motivational angemessen mit der Aufgabe umzugehen (Vermeidung von Kompetenz-schutzmechanismen, Optimismus beim Planen).

Nur wenige Strategien erweisen sich durchgängig als positiv. In beiden Simulationen scheint der angemessene Umgang mit Breitbandoperatoren nützlich gewesen zu sein, d.h., sich beim Handeln nicht in Details zu verlieren. Immer positiv wirkte sich auch die „prozeß-orientierte Systematik“ aus, also die Ordnung des Verhaltens in Zyklen von Informationssuche, -auswertung und Maßnahmenplanung.

Welche Eigenschaften müßte der „optimale Strategie“ haben, der in SchokoFin das perfekte „trouble shooting“ betreibt und in Markstrat sein Handeln in klassischer Weise strategisch ausrichtet. Was müßte diese Person können, damit sie flexibel ist und beide strategischen Grundausrichtungen des Verhaltens im Prinzip realisieren kann?

Dieser Mensch müßte zunächst erkennen können, welche Eigenschaften die Problemsituation besitzt, d.h. er müßte über eine Art „Komplexitätssensorium“ verfügen, das ihm sehr rasch ein in groben Zügen richtiges Bild von der Problemsituation vermittelt, damit er recht schnell die wesentlichen Eigenschaften seiner künftigen Strategie bestimmen und Handlungskonzepte entwickeln kann. Dieses Komplexitätssensorium müßte auch in der Lage sein, bereits kleine Veränderungen bei den Komplexitätsfaktoren zu registrieren, um, falls dies notwendig ist, die Strategie den neuen Gegebenheiten anzupassen.

Darauf aufbauend muß er natürlich auch das nötige Wissen und Können besitzen, um diesen - richtig erkannten - Anforderungen begegnen zu können. Er benötigt also den fachlichen Hintergrund und das heuristische Wissen zur Entwicklung eines angemessenen Plans.

6. Erfahrung und strategisches Handeln

Der Erfahrungshintergrund der Fachkräfte wurde mit Hilfe eines strukturierten und größtenteils auch standardisierten Fragebogen erfaßt. Vier Facetten der Erfahrung wurden berücksichtigt: *Erfahrungsdauer* (im Bereich Absatzwirtschaft/Marketing), *Erfahrungsniveau* (betrifft die Anforderungen an die kognitive Komplexität und Flexibilität der Fach- und Führungskräfte), *Erfahrungsbreite* (betrifft die aktuelle Tätigkeitsvielfalt und die Variation der Arbeitskontexte im Verlauf des Berufslebens) und die *Erfahrungsqualität* (verstanden als Attraktivität und Schwierigkeitsgrad der aktuellen Berufstätigkeit).

Die Analyse der Zusammenhänge zwischen den identifizierten Strategien und den für die strategische Flexibilität hypothetisch relevanten Erfahrungsmerkmalen erfolgte korrelationsstatistisch mit Hilfe Kendall's Tau-B-Koeffizienten. Es gibt zahlreiche signifikante Zusammenhänge zwischen bestimmten Erfahrungsmerkmalen und den Handlungsstrategien. Einige Beispiele:

Analysiert man das Planungsverhalten der Fachkräfte bei der Bearbeitung der Problemszenarien hinsichtlich der von ihnen ins Spiel gebrachten Fragen, Annahmen, Maßnahmen und Zielkriterien, lassen sich vier Planungsstrategien ermitteln, in denen sich Berufsanfänger und Berufserfahrene unterscheiden:

Der *"single-line"-Typ* zeigt nur einen Lösungsstrang (single-line) der sich von der Frage über die Annahme bis zu der Maßnahme, die geplant wird, durchzieht. Es wird nur eine Möglichkeit der Bewältigung der Situation in Betracht gezogen.

Der *"Effizienz-Divergenz"-Typ* beinhaltet eine höhere Anzahl von Fragen und Annahmen als der *"single-line"-Typ*. Die durchzuführenden Maßnahmen werden jedoch auf einem sehr abstrakten Niveau formuliert. Die Vermutung liegt nahe, daß bei dieser Planungsstrategie der Akteur seine Maßnahmen erst nach der Abschließung der Informationssuche plant und sich nicht voreilig auf die Planung konkreter Maßnahmen festlegen will. Diese Form der Handlungsplanung kann durch ein Streben des Planenden nach Effizienz und Divergenz hervorgerufen werden. Effizienz und Divergenz geben die Vielfalt effizienter Handlungsmöglichkeiten in bestimmten Situationen an. (Oesterreich 1981). Befindet sich der Planer in einer sehr unsicheren Situation, spannt er mögliche Handlungsräume auf, ohne sie detailliert auszugestalten - um so eventuell mögliche konfligierende Ziele nicht von vornherein gegeneinander auszuspielen.

Der *"rationale"-Typ* zeichnet sich durch Multiperspektivität aus (breitgestreute Fragen und viele Annahmen), seine Planung weist kohärente Strukturen auf, d.h. Informationssuche wird mit "passenden" Maßnahmenkatalog verknüpft. Dieser Planungstyp genügt den Forderungen der rationalen Entscheidungstheorie, die eine Reduktion von Komplexität durch die Zerlegung eines Entscheidungsproblems in seine Komponenten empfiehlt.

Der *"nomopragmatische"-Typ* orientiert sich bei der Planung stark an (quasi-) nomologischen Zusammenhängen, allgemeinen Regeln, verallgemeinerten Erfahrungen und Handlungsmaximen. Er geht bei der Problemlösung nur kurz auf die konkrete Situation ein, identifiziert den Problemkern und transformiert ihn auf ein abstraktes Niveau, von dem aus er Handlungskonzepte und Pläne formuliert.

Die empirischen Befunde zeigen, daß die Lösungsentwürfe der Berufsanfänger erwartungsgemäß signifikant häufiger dem *"single-line"-Typ*, die Lösungsentwürfe der Berufserfahrenen häufiger den anderen drei Planungstypen zugeordnet werden können.

Auch das *Erfahrungsniveau* beeinflusst die Strategiebildung (in der Computersimulation): Beispielsweise kovariiert die hierarchische Position im Unternehmen hochsignifikant mit einem an Regeln und Maximen orientierten Vorgehen. In höheren Positionen ist das Handeln in stärkerem Maße fachwissensbasiert, d.h. die Versuchsperson engagiert sich stärker im Vertriebsbereich, wenn sie aus dem Vertriebsbereich kommt und stärker im Bereich der Werbung und Marktforschung, wenn sie aus dem Marketingbereich kommt. Ferner korreliert die hierarchische Position mit einem stärker fallbasierten Handeln, das sich in der aktuellen Situation häufig an Vergleichsfällen der Vergangenheit orientiert.

Die *Erfahrungsbreite* beeinflusst das strategische Denken und Handeln ebenfalls in zahlreichen Punkten: Beispielsweise wird die Tendenz zur Konzentration auf Kernbereiche begünstigt durch die Wechselfrequenz zwischen verschiedenen Arbeitskontexten.

Auch die *Erfahrungsqualität* der aktuellen Berufstätigkeit kovariiert mit einigen Handlungsstrategien: Je schwieriger die Arbeit vom Berufstätigen empfunden wird, desto stärker ist sein "Effizienz-Divergenz-Streben". Der Akteur ist dann stärker bestrebt, sich immer möglichst viele gute Handlungsoptionen zu verschaffen. Dies an sich sinnvolle Vorgehen kann im Extremfall zur Vernachlässigung der eigentlichen Ziele und zu Entscheidungsschwäche führen.

Je positiver das Kompetenzgefühl der Fachkraft entwickelt ist, desto weniger häufig wird die Handlungssituation im Hinblick auf Risiken analysiert und desto weniger intensiv werden die Maßnahmen hinsichtlich ihrer Neben- und Fernwirkungen kontrolliert.

7. Training der strategischen Flexibilität

Es wurde ein Trainingsprogramm für Mitarbeiter aus dem kaufmännischen Bereich konzipiert, das sieben Trainingseinheiten beinhaltet, die in einem Zeitraum von sechs Wochen durchgeführt werden können. Das Training kann mit Fachkräften mit mehrjähriger Berufserfahrung, mit Berufsanfängern und mit Auszubildenden im letzten Ausbildungsjahr (mit Praxiserfahrung im Bereich Absatzwirtschaft) durchgeführt werden. Bei einigen Trainingseinheiten ist es sinnvoll, heterogene Gruppen zu bilden, um die Teilnehmer mit multiplen Perspektiven und verschiedenen Denkmustern und Überzeugungen zu konfrontieren.

Die Trainingsteilnehmer werden mit verschiedenartigen komplexen (z.T. computersimulierten) Problemsituationen konfrontiert, die sie lösen sollen. Dabei geht es nicht nur um die Lösungen, Planungen und Entscheidungen selbst, sondern die Trainingsteilnehmer sollen auch die Handlungsspielräume erkennen und verschiedene strategische Varianten im Vorgehen vergleichen und bewerten. Die Teilnehmer werden angeregt, ihr Denken und Tun zu reflektieren und zu verbalisieren. Umgekehrt sollen sie auch thematisierte Handlungsstrategien oder Handlungsfehler in ihrem Arbeitskontext wiederentdecken. Konstitutiv für das Training ist, daß alle - wie auch immer (durch Instruktion, Reflexion oder Diskussion) ins Spiel gebrachten - Maximen, Strategien oder Regeln des Handelns, auf berufliche Alltagssituationen im Betrieb bezogen werden.

- **Bisherige Auswirkungen**

Das Trainingsprogramm wurde in einigen Groß- und Mittelbetrieben sowie in einer Verwaltungs- und Wirtschaftsakademie erprobt und von den Teilnehmern positiv beurteilt.

- **Veröffentlichungen**

Die wesentlichen Forschungsergebnisse aus dem Projekt werden in drei Bänden publiziert:

Franke, Guido (Hrsg.): Strategisches Handeln im Arbeitsprozeß. Bielefeld 1998: W. Bertelsmann (in Vorbereitung).

Franke, Guido (Hrsg.): Entwicklung und Förderung der strategischen Flexibilität. Bielefeld 1998: W. Bertelsmann (in Vorbereitung).

Franke, Guido: Wissensbasierte Determinanten der strategischen Flexibilität. Bielefeld: W. Bertelsmann (in Vorbereitung).