

**WHU-Forschungspapier Nr. 70**

**Jürgen Weber, Utz Schäffer, Wilm Langenbach**

**1999**

**Gedanken zur Rationalitätskonzeption des Controlling**

# Gedanken zur Rationalitätskonzeption des Controlling

Jürgen Weber / Utz Schäffer / Wilm Langenbach

<b>1</b>	<b>EINLEITUNG UND MOTIVATION.....</b>	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>GENERELLE RATIONALITÄTSDIMENSIONEN .....</b>	<b>2</b>
<b>3</b>	<b>ANALYSE DER DIMENSION RATIONALITÄTSOBJEKT .....</b>	<b>5</b>
<b>4</b>	<b>ANALYSE DER DIMENSION RATIONALITÄTSSUBJEKT .....</b>	<b>9</b>
<b>5</b>	<b>ANALYSE DER DIMENSION RATIONALITÄTSGRAD.....</b>	<b>11</b>
<b>6</b>	<b>ANALYSE DER DIMENSION RATIONALITÄTSMABSTAB .....</b>	<b>13</b>
6.1	ZWECK-MITTEL-RATIONALITÄT ALS AUSGANGSBASIS.....	13
6.2	KRITIK DER KOMMUNIKATIVEN RATIONALITÄT .....	15
6.3	IDEE DER KRITISCHEN PRÜFUNG ALS LÖSUNGSANSATZ DER LETZTBEGRÜNDUNGSPROBLEMATIK .....	20
6.4	ACQUIESCENCE IN DISAGREEMENT ALS LÖSUNGSANSATZ DER KONSENSPROBLEMATIK .....	22
6.5	RATIONALITÄTSKRITERIEN.....	26
<b>7</b>	<b>SITUATIVE RATIONALITÄTSKONZEPTION UND IMPLIKATIONEN FÜR DAS CONTROLLING..</b>	<b>28</b>
	<b>LITERATUR.....</b>	<b>32</b>

# 1 Einleitung und Motivation

Rationalität ist ein zentraler Begriff in der Betriebswirtschaftslehre, befaßt sich das Fach doch mit dem Streben nach rationalem Handeln der Akteure im Unternehmen. Auch für das Controlling – verstanden als Funktion der Sicherstellung von Führungsrationalität – kommt dem Begriff eine zentrale Bedeutung zu.

Die Auseinandersetzung mit Rationalität wird damit unumgänglich, ist aber nicht frei von Gefahren: Zum einen wird der Begriff äußerst heterogen definiert; die Materie ist komplex. Zum anderen setzen sich zahlreiche Disziplinen wie die Philosophie, die Wissenschaftstheorie aber auch Teile der Betriebswirtschaftslehre seit langem intensiv mit Rationalität auseinander. Das vorliegende Papier zielt weder auf eine umfassende Diskussion aller Rationalitätskonzeptionen noch auf die Schaffung eines neuen Theoriegebäudes. Vielmehr soll versucht werden, die Rationalitätsdiskussion aus einer ökonomischen Perspektive zu beleuchten und ein Verständnis von Rationalität abzuleiten, das rationalem Management und einem Controlling, das dieses engpaßorientiert und subsidiär sichern soll, zugrundegelegt werden kann.

Im folgenden werden zunächst die verschiedenen Rationalitätsdimensionen Rationalitätssubjekt, -grad, -objekt und -maßstab detailliert und anschließend im einzelnen analysiert. Kernproblem ist die Frage, wie Rationalität festgestellt werden kann (Rationalitätsmaßstab), so daß hier auch der Schwerpunkt der Analyse liegt. Abschließend werden die einzelnen Dimensionen in einer situativen Rationalitätskonzeption zusammengefaßt und erste Implikationen für das Controlling abgeleitet.

## 2 Generelle Rationalitätsdimensionen

Der Begriff der Rationalität und seine Definition sind ein Kernthema der Wissenschaft. Philosophie, Wissenschaftstheorie und ebenso Wirtschaftswissenschaften befassen sich seit langem damit.<sup>1</sup> Im Laufe der Zeit hat der Begriff der Rationalität viele Charakterisierungen erfahren. Von „ästhetisch-expressiver“<sup>2</sup> bis hin zur „vollständigen“<sup>3</sup> Rationalität werden verschiedene Dimensionen der Rationalität angesprochen. Unterschiede in den Dimensionen und Ausprägungen sind unter anderem

---

1 Zur Entwicklung und Bedeutung der Rationalität in Philosophie, Wissenschaftstheorie und Wirtschaftswissenschaften gibt es eine reichhaltige Literatur. Für einen Überblick zur Entwicklung in den Wirtschaftswissenschaften vgl. beispielsweise Kastrop 1993, Kirchgässner 1991, Goetzelmann 1991

2 Habermas 1981, Kirsch 1992

3 Elster 1989

auch auf unterschiedliche Zielsetzungen zurückzuführen: So sind normative von deskriptiven Ansätzen zu unterscheiden. In Abbildung 1 werden in der Literatur verwendete zentrale Charakterisierungen der Rationalität den jeweiligen Rationalitätsdimensionen zugeordnet. Hierbei wird zwischen der Rationalität einer Handlung und der Messung derselben unterschieden. Die Rationalitätsmessung besitzt für die Intention dieses Papiers deshalb eine herausgehobene Bedeutung, weil sie den ersten Schritt zur Rationalitätssicherung darstellt<sup>4</sup>.

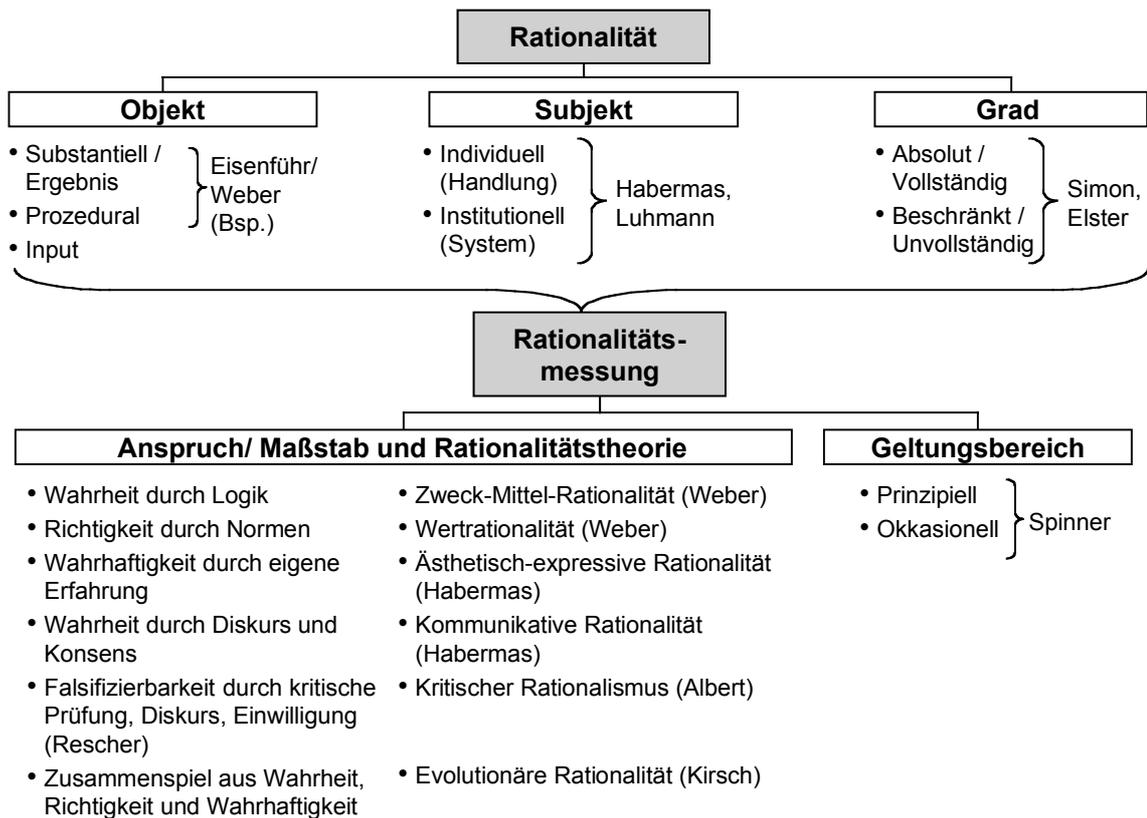
Bezüglich der Rationalität einer Handlung eines Akteurs sind drei Fragen zu stellen:

1. **Was soll rational gestaltet werden (Rationalitätsobjekt)?** Sollte das Ergebnis und/oder der Prozeß der Handlung rational sein? Aus betriebswirtschaftlicher Perspektive kann diese Sicht noch erweitert werden: Sollte der Output und/oder der Prozeß und/oder der Input rational gestaltet werden?
2. **Wer soll sich rational verhalten (Rationalitätssubjekt)?** Ein individueller Akteur und/oder ein korporativer Akteur, der sich aus mehreren Akteuren zusammensetzt?
3. **Welcher Wissensstand und damit welche Rationalität kann für das Bezugsobjekt angenommen werden (Rationalitätsgrad)?** Kann das Rationalitätssubjekt eine absolute oder nur eine beschränkte Rationalität erreichen?

Zur **Feststellung bzw. Messung der Rationalität einer Handlung eines Akteurs** werden in der Abb. 1 der Rationalitätsanspruch (z.B. Wahrheit), der Rationalitätsmaßstab (z.B. Logik) und die dazugehörigen Rationalitätstheorien aufgeführt. Es gilt zu untersuchen, ob eine in der Ökonomie grundsätzlich anerkannte Zweck-Mittel-Rationalität objektiv und logisch zwingend abgeleitet werden kann. Ist die Ergänzung durch Normen, durch eine Wertrationalität sinnvoll? Kann Rationalität durch eine kritische Prüfung im Diskurs festgestellt oder nur falsifiziert werden? Reicht eine Einwilligung der Beteiligten aus oder ist ein Konsens anzustreben? Außerdem wurde in die Analyse noch die Rationalitätstheorie von Spinner aufgenommen, die den Geltungsbereich des Rationalitätsmaßstabs variiert (prinzipiell versus okkasionell).

---

4 Die Rationalitätssicherung umfaßt neben der angesprochenen Messung noch die Einleitung von Korrekturmaßnahmen sowie die Gestaltung eines rationalitätserzeugenden Kontextes.



**Abbildung 1: Rationalitätsdimensionen und ihre Ausprägungen<sup>5</sup>**

Zwischen diesen einzelnen Dimensionen und den jeweiligen Ausprägungen bestehen Interdependenzen. Wird beispielsweise ein der absoluten Rationalität entsprechendes Menschenbild angenommen, so verbindet sich hiermit die Vorstellung, daß aufgrund der absoluten Erkenntnismöglichkeit eine substantielle Rationalität und eine Zweck-Mittel-Rationalität erreicht werden kann. Eine besondere kritische Prüfung ist aufgrund des unbeschränkten Wissens nicht nötig. Wird eine beschränkte Rationalität, also ein Akteur mit begrenztem Wissen unterstellt, so ist eine direkte Gestaltung des Ergebnisses häufig nicht möglich, und es muß ein möglichst rationaler Prozeß als Mittel zum Zweck der Erreichung eines rationalen Ergebnisses angestrebt werden. Auch ist das Vorhandensein einer Zweck-Mittel-Rationalität nicht mehr ohne weiteres offensichtlich. Es muß vielmehr kritisch geprüft werden, ob die Mittel und die Zwecke rational sind. Bei Betrachtung einer Akteursmehrheit kann bei beschränkter Rationalität zudem nicht mehr davon ausgegangen werden, daß eine kritische Prüfung auf Basis der Zweck-Mittel-Rationalität als Rationalitäts-

5 Vgl. hierzu Eisenführ/Weber 1994, S. 4ff., Habermas 1981, S. 384, Luhmann 1973, S. 14, Elster 1989, Simon 1957, Goetzmann 1991, S. 574, Kappler 1993, Sp. 3656f., Weber 1980, Wüsthube 1995, S. 11, Albert 1991, S. 34ff., Rescher 1995, S. 113ff., Kirsch 1992, S. 39f., Spinner 1985. Diese Aufstellung erfolgt mit dem Ziel, wesentliche Vertreter aufzuzeigen ohne den Anspruch auf absolute Vollständigkeit. Dieser wäre für den Fokus des Papiers nicht zweckdienlich und kaum darstellbar.

kriterium ausreicht. Es stellt sich die Frage, ob alle Beteiligten zustimmen (Konsens) oder nur einwilligen müssen, um die Rationalität der Handlung festzustellen.

Der Rationalitätsmaßstab und der Geltungsanspruch sind ebenfalls eng miteinander verbundene Dimensionen der Rationalität. Die ersten drei Rationalitätskriterien können den Geltungsansprüchen zugeordnet werden.<sup>6</sup> Die klassische Zweck-Mittel-Rationalität mit dem Anspruch der Wahrheit oder Wirksamkeit geht von der globalen Begründbarkeit, der Ableitung durch Logik aus. Wertrationalität und der Anspruch auf Richtigkeit setzt voraus, daß es Normen gibt, die bestimmen, daß eine Handlung oder Entscheidung richtig und damit rational ist. Die ästhetisch-expressive Rationalität fordert als Rationalitätskriterium die Wahrhaftigkeit, die durch eigene Erfahrung oder Darstellung erreicht werden kann. Insbesondere beim Übergang auf korporative Akteure treten ergänzend noch zwei kommunikative Ansätze hinzu, die sich in den notwendigen Rationalitätskriterien, Konsens oder Einwilligung sowie Verifikation und Falsifikation, unterscheiden.<sup>7</sup> Der späteren Begründung vorgreifend wurde in diesem Papier der Ansatz des „acquiescence in disagreement“ von Rescher dem Kritischen Rationalismus zugeordnet.<sup>8</sup>

Eine eindeutige Positionierung der Betriebswirtschaftslehre innerhalb der einzelnen Dimensionen ist nicht feststellbar. Dies gilt auch für die Rationalitätsmessung.<sup>9</sup> Vor diesem Hintergrund werden im folgenden die Dimensionen Rationalitätsobjekt, -subjekt, -grad und -messung analysiert und erste Schlußfolgerungen für das Controlling gezogen.

### 3 Analyse der Dimension Rationalitätsobjekt

In der Entscheidungstheorie wird zwischen substantieller und prozeduraler Rationalität unterschieden.<sup>10</sup> Diese Unterscheidung läßt sich auf die Zweck-Mittel-Rationalität zurückführen. Die Forderung einer substantiellen Rationalität wird durch die Realisierung der Zwecke erreicht. Das Postulat einer prozeduralen Rationalität ver-

---

6 Vgl. hierzu Kirsch 1992, S. 39, Habermas 1981

7 Eine weitere Einteilung wird von Apel vorgeschlagen. Er unterscheidet als Pole die logisch-mathematische Rationalität und die Diskursrationalität. Vgl. Apel 1995, S. 48. Weiterhin unterscheidet er die szientifische, die technisch-instrumentelle, die strategische Rationalität sowie die kommunikative Rationalität qua hermeneutische Rationalität und die kommunikative Rationalität qua diskursethische Rationalität. Vgl. Apel 1995, S. 50ff.

8 Siehe hierzu Abschnitt 6

9 So schließt Kastrop mit Bezug auf die betriebswirtschaftliche Methodologie, daß es schon immer einen methodologischen Pluralismus bei Dominanz der rationalistischen Methodologien gegeben habe. Vgl. Kastrop 1993, S. 242f.

10 Vgl. beispielsweise Eisenführ/Weber 1994

langt dagegen nur, daß die Mittel auf die Zwecke ausgerichtet werden<sup>11</sup> bzw. daß der Prozeß, der zur Entscheidung geführt hat, gewissen Anforderungen genügt.<sup>12</sup>

Diese Sicht soll nun im Sinne eines betriebswirtschaftlichen Führungsprozesses, der aus Input, Prozeß und Output besteht, erweitert werden. Entsprechend wird zwischen Inputrationalität, prozeduraler und substantieller Rationalität<sup>13</sup> unterschieden, die traditionelle Differenzierung in der Rationalitätsdiskussion also um ein weiteres Element ergänzt.

Die substantielle Rationalität weist drei Besonderheiten auf. Erstens ist ein Output nicht direkt gestaltbar, sondern es müssen Maßnahmen ergriffen werden, um diesen Output zu erzielen. Beispielsweise erfordert die Gewinnerzielung in der Regel Verkaufsmaßnahmen. Zweitens kann ein Output wiederum nur Mittel sein, um ein übergeordnetes Ziel zu erreichen, weil dieser Output die Voraussetzung für die Verfolgung des übergeordneten Zieles ist. Beispielsweise kann das Ziel der langfristigen Wertsteigerung nur über Zwischenziele – wie beispielsweise jährliche Gewinnsteigerungen – erreicht werden und muß folglich anhand solcher kurzfristiger Ziele präzisiert werden. Drittens kann ein Output nur ein Mittel zur Erzielung eines nicht direkt meßbaren Outcomes sein. Zum Beispiel ist das Ziel der langfristigen Wertsteigerung ein komplexes, schwer meßbares Ziel. Aus diesem Grund kann es notwendig sein, es beispielsweise durch die relative Steigerung des Aktienkurses über 10 Jahre zu approximieren.<sup>14</sup>

Die Unterscheidung von Input-, prozeduraler und substantieller Rationalität ist aus mehreren Gründen wichtig:

1. Die Überprüfung von Input-, prozeduraler und substantieller Rationalität stellt unterschiedliche Anforderungen.
2. Eine ständige, gleichgewichtige Überprüfung aller Rationalitätsobjekte ist selten rational, da die Überprüfung im allgemeinen mit Kosten verbunden ist. Die Grenzkosten der Überprüfung dürfen den Grenznutzen nicht übersteigen.
3. Inputfaktoren, Prozesse oder Ergebnisse können erst dann überprüft werden, wenn sie auch vorliegen. Folglich können Inputfaktoren vor Prozessen und diese wiederum vor Ergebnissen überprüft werden.

Damit stellt sich die Frage, wann welches Rationalitätsobjekt optimiert werden soll bzw. zu überprüfen ist.

Denzau/North weisen darauf hin, daß eine einfache, häufig zu treffende Entscheidung mit leicht nachvollziehbarem, schnellem und häufigem Feed-back sowie einer

---

11 Vgl. Goetzelmann 1991, S. 574

12 Vgl. Eisenführ/Weber 1994, S. 4ff.

13 Die substantielle Rationalität wird mit dem Begriff der Ergebnisrationalität gleichgesetzt.

14 Die substantielle Rationalität in Form einer Outcome-Rationalität wird in den beiden letzten Fällen durch eine Output-Rationalität approximiert.

hohen Motivation des Entscheidenden die Verfolgung einer substantiellen Rationalität ermöglicht.<sup>15</sup>

Je größer die Beschränkungen des Wissens sind und je ungenauer und verzögerter das Feed-back ist, desto eher wird das Verfolgen einer substantiellen Rationalität jedoch behindert und ein Übergang zur prozeduralen Rationalität erforderlich.<sup>16</sup> „Der Verfahrensaspekt gewinnt dabei um so größere Bedeutung, je weniger die Komplexität der Situation überhaupt eine von den Ergebnissen her eindeutige Optimumbestimmung zuläßt.“<sup>17</sup> Subjektive Kompetenzbeschränkungen und objektive Schwierigkeit der Situation können dabei zu Wissensdefiziten zusammengefaßt werden. Sofern die Wissensdefizite so groß sind, daß auch keine verfahrenstechnische Optimumsbestimmung möglich ist, muß auf die Inputfaktoren zurückgegriffen werden. Dieses Erfordernis wird auch in der Entscheidungstheorie gesehen.<sup>18</sup>

Neben dem Wissen spielt auch die Motivation eine große Rolle.<sup>19</sup> Je wichtiger die Entscheidung oder Handlung ist, desto wichtiger wird eine der Ergebniskontrolle zeitlich vorlaufende Prozeß- oder Inputrationalitätsüberprüfung, insbesondere weil diese noch Eingriffsmöglichkeiten eröffnen. Die Ergebnisrationalität kann in diesen Fällen durch eine Prozeß- oder Inputrationalität ergänzt werden.

In vielen Situationen ist die Komplexität der Situation so groß, daß ein Mix aus allen drei Rationalitätsanforderungen verfolgt wird. Ein Beispiel hierfür sind Unternehmensberatungen: Zunächst erfolgt eine rigorose Inputrationalitätssicherung, indem neue Berater nur nach genauer Überprüfung eingestellt werden. Daneben werden in Projekten typischerweise verschiedene Prozeßschritte durchlaufen und regelmäßig durch den verantwortlichen Projektleiter auf ihre Einhaltung überprüft. Außerdem werden die vom Team entwickelten Vorschläge inhaltlich überprüft, insbesondere kurz vor Bekanntgabe an den Klienten. Zu guter Letzt erfolgt eine Überprüfung des Beratungsergebnisses durch Befragung beim Klienten nach Abschluß des Projektes.

Der Grad der Komplexität, der Motivation und die Qualität des Feedbacks erlauben jedoch eine graduell unterschiedliche Gewichtung der Input-, Prozeß- oder Ergebnisrationalität. Beispielsweise wird ein Konsument bei Suchgütern eine substantielle und eine prozedurale Rationalität höher gewichten als bei Vertrauensgütern, bei denen der Inputrationalität eine größere Bedeutung zukommt.

Grundsätzlich läßt sich also festhalten, daß die alleinige Verfolgung einer substantiellen Rationalität nicht in jedem Fall angemessen ist. Stattdessen ist häufig ein Mix aus substantieller, prozeduraler und Inputrationalität notwendig, der an die jeweili-

---

15 Vgl. Denzau/North 1994, S. 6ff.

16 Vgl. Kirchgässner 1991, S. 32ff.

17 Schaffitzel 1982, S. 171; ähnlich Dean/Sharfman 1993

18 Vgl. Eisenführ/Weber 1994, S. 1ff.

19 Vgl. Denzau/North 1994, S. 6ff.

ge Situation bzw. die Wissensdefizite graduell unterschiedlich angepaßt werden muß.

Es gilt auch festzustellen, daß prozedurale oder Input-Rationalität die substantielle Rationalität nicht vollständig ersetzen können. Diese Aussage gilt insbesondere für Unternehmer. Bei Unternehmern ist ex-post nur die substantielle Rationalität von Interesse: „das Ergebnis muß stimmen“. Handelt der Unternehmer zwar prozedural rational, macht aber dennoch wegen unterschiedlichster Gründe laufend Verluste, so ist das Unternehmen gefährdet. Der Markt, sei es der Produktmarkt oder der Kapitalmarkt, verlangt eine substantielle Rationalität der Unternehmensführung. Allerdings ist die Wahl der richtigen Mittel und damit eine prozedurale Rationalität hilfreich und gegebenenfalls die einzige Möglichkeit, um substantielle Rationalität zu erzielen. Gleiches gilt für die Gestaltung der Inputs. Beide können aber nicht der alleinige Maßstab für die Beurteilung der Leistung des Unternehmers sein. Der Erfolg im Markt und damit die externe Perspektive des Marktes bestimmt den Erfolg der Unternehmensführung. Die externe Perspektive des Marktes ist damit Anforderung und kann gleichzeitig Hilfe für die Unternehmensführung sein.

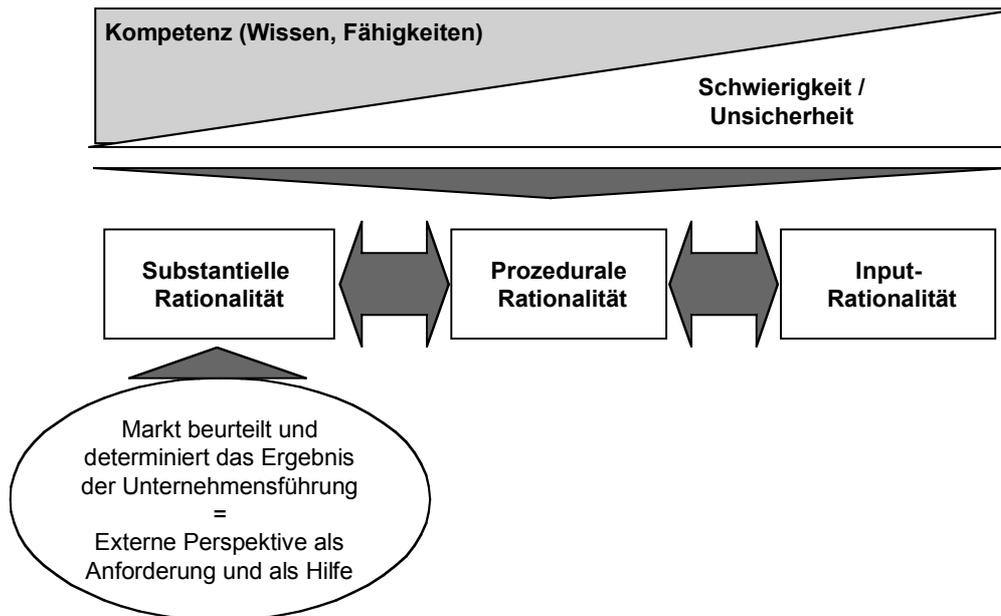
Zu berücksichtigen ist auch, daß durch die Verfolgung einer substantiellen Rationalität eine Veränderung der Einstellung der Mitarbeiter denkbar ist.<sup>20</sup> Bei alleiniger Verfolgung einer prozeduralen Rationalität besteht die Gefahr, daß keine weiteren Anstrengungen unternommen werden, so lange man begründen kann, daß die gewählte Vorgehensweise rational war, selbst wenn das Ergebnis nicht stimmt. Externe Einflußfaktoren könnten beispielsweise als Entschuldigung vorgebracht werden. Bei substantieller Rationalität wäre dies nicht ausreichend. Eine Messung der substantiellen Rationalität könnte den Anreiz geben, weitere Anstrengungen zu unternehmen, um das gewünschte Ergebnis zu erreichen, sobald eine potentielle Abweichung vom angestrebten Ziel absehbar ist. Die substantielle Rationalität erfordert allerdings auch eine erhöhte Risikobereitschaft des Unternehmers bzw. der Mitarbeiter eines Unternehmens.

Es kann vermutet werden, daß Unternehmer eine andere Rationalitätskonzeption verfolgen als angestellte Leiter von vollständig abhängigen Geschäftseinheiten ohne unternehmerische Anreize. Gerade dieser Unterschied wird häufig als entscheidender Mangel bei Managern angesehen.<sup>21</sup>

---

20 Vgl. Albers 1996, S. 306ff.

21 Vgl. Albers 1996, S. 576 sowie S. 305ff.



\*Eigene Darstellung, vgl. Eisenführ/Weber 1994 sowie andere Entscheidungstheoretiker; zur Anforderung des Marktes vgl. beispielhaft Albers 1996

## Abbildung 2: Rationalitätsobjekte in Abhängigkeit von subjektiver Kompetenz und objektiver Schwierigkeit

Als vorläufige Schlußfolgerung läßt sich für das Controlling die Aufgabe ableiten, das richtige Maß an substantieller, prozeduraler und Input-Rationalität zu finden. Die Input- und die prozedurale Rationalität sind immer eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung für Rationalität von Unternehmen.

## 4 Analyse der Dimension Rationalitätssubjekt

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht können idealtypisch zwei Arten von Subjekten versuchen, rational zu handeln: ein einzelner menschlicher Akteur oder eine Organisation, die sich aus einer Mehrzahl von einzelnen Akteuren zusammensetzt und auch als korporativer Akteur bezeichnet wird.

Die Entscheidungstheorie konzentriert sich vornehmlich auf rationale Entscheidungen individueller Akteure<sup>22</sup>, während die Organisationstheorie rationale Handlungen von Organisationen als korporativem Akteur untersucht.<sup>23</sup> Entscheidend für die Bestimmung des Rationalitätssubjekts ist der eigene Betrachtungsfokus. Da Con-

22 Vgl. beispielsweise Eisenführ/Weber 1994

23 Vgl. beispielsweise Frese 1992, Sp. 1706ff.

trolling die Unternehmensführung unterstützt, orientiert es sich grundsätzlich an einer organisationalen Rationalität.<sup>24</sup>

Der korporative Akteur wird zunächst durch die Handlungen seiner Akteure konstituiert. Dabei wird im Sinne des „constitutional paradigms“<sup>25</sup> auch davon ausgegangen, daß in Organisationen individuelle Handlungen voneinander abhängen und koordiniert werden, so daß sich Unternehmensziele und organisationales Wissen herausbilden.<sup>26</sup> Die Regeln einer Organisation bestimmen in zentraler Weise die Handlungen der einzelnen Akteure.<sup>27</sup> Der Begriff Regeln soll hier formelle und informelle Restriktionen umfassen, die interpersonelle Beziehungen ordnen.<sup>28</sup> Hierzu können „weiche“ gemeinsame mentale Modelle, Routinen oder situative Interaktionsmuster<sup>29</sup> genauso gehören wie „harte“ Regelungen im Sinne Gutenbergs<sup>30</sup>. Folglich sind zwei Ansätze für die Rationalitätssicherung erkennbar:

- 1) *Verbesserung der einzelnen individuellen Rationalitäten*: Der erste Ansatzpunkt ist die Steigerung der Rationalität der individuellen Handlungen. Durch Steigerung der Antizipations- und Realisationsfähigkeiten eines Akteurs<sup>31</sup> wird bei gegebener objektiver Schwierigkeit die Wahrscheinlichkeit erhöht, daß der Akteur substantiell rational handelt. Auch durch realitätsnähere interne Modelle des handelnden Akteurs kann die individuelle Rationalität gesteigert werden.<sup>32</sup> Im dynamischen Sinne kann eine höhere Rationalität des Akteurs durch schnelleres Lernen erreicht werden.<sup>33</sup> Die Verfolgung einer individuellen Rationalität ist die Basis für die Steigerung der Rationalität der Organisation, sie allein führt jedoch nicht zwingend zu einer Steigerung der organisationalen Rationalität.
- 2) *Verbesserung der Regeln der Organisation*: Organisationen oder Akteure höherer Ordnung entstehen, um ein höheres Nutzenniveau zu erreichen. Ein erhöhter Nutzen kann aufgrund einer Verstärkung von Fähigkeiten durch Kooperation (z.B. Skaleneffekte) oder Konkurrenz (z.B. erhöhtes Anstrengungsniveau und damit bessere Potentialausnutzung) oder einer Ergänzung von Fähigkeiten (z.B. Schaffung von Spezialisierungsmöglichkeiten) erzielt werden.<sup>34</sup> Die Regeln der Organisation bestimmen als Nebenbedingungen die Handlungen der individuellen Akteure. Erst durch die Regeln werden die individuellen Rationalitäten zu einer organisationalen Rationalität und einem möglicherweise höherem Nutzenniveau zusammengeführt. Folglich ist die Sicherstellung der Rationalität der organisationalen Regeln der zweite Ansatzpunkt der Rationalitätssicherung.

---

24 Eine organisationale Rationalität kann auch als Systemrationalität bezeichnet werden. Vgl. hierzu insbesondere Luhmann 1973, S. 14f. sowie Habermas 1981

25 Vanberg 1994, S. 135

26 Vgl. Bach et al. 1998, S. 8

27 Vgl. Vanberg 1994, S. 135

28 Vgl. Denzau/North 1994, S. 4

29 Vgl. Bach et al. 1998, S. 4, 7ff. sowie Denzau/North 1994, S. 4

30 Vgl. Gutenberg 1984

31 Vgl. hierzu Bach et al. 1998, S. 2ff.; die Antizipationsfähigkeiten umfassen Perzeptions-, Prognose- und Bewertungsfähigkeiten.

32 Zu internen Modellen vgl. Bach et al. 1998, S. 4

33 Vgl. hierzu Bach et al. 1998, S. 6

34 Vgl. Bach et al. 1998, S. 7

## 5 Analyse der Dimension Rationalitätsgrad

Der erreichbare Grad der Rationalität ist eng mit dem der Rationalitätskonzeption zugrundegelegten Menschenbild verbunden. Dieses hat sich im Lauf der Zeit mit der ökonomischen Theorie weiterentwickelt<sup>35</sup>:

- Im Vordergrund des faktortheorietischen Ansatzes steht der Homo oeconomicus und damit die Annahme absoluter Rationalität.<sup>36</sup>
- Der entscheidungstheoretische Ansatz unterstellt in seiner deskriptiven Form die beschränkte Rationalität des Menschen. Der Aufwand für die Entscheidungsfindung, die Interdependenz von Zielen und Mitteln sowie die begrenzten Informationsaufnahme- und -verarbeitungsfähigkeiten führen zu einer beschränkten Rationalität.<sup>37</sup>
- Der verhaltenstheoretische Ansatz untersucht insbesondere das Verhalten von Individuen in Organisationen. Durch die Betonung der Bedeutung der individuellen Bedürfnisstrukturen und eines situationsspezifischen Informationsstandes führte dieser Ansatz zur vollständigen Ablehnung des homo oeconomicus und einer noch stärker situationsspezifischen Betrachtungsweise.<sup>38</sup>
- Der systemorientierte Ansatz verändert die Betrachtungsperspektive, indem er bei der Annahme beschränkter Rationalität vom Individuum zum System übergeht. Eine geschlossene Konzeption eines Menschenbildes liegt diesem Ansatz nicht mehr zugrunde.<sup>39</sup>

Da alle vier theoretischen Ansätze besondere Stärken, aber auch spezifische Schwächen aufweisen, hat sich in den ökonomischen Theorien bisher kein Menschenbild vollständig und unter Ablösung der anderen Menschenbilder durchsetzen können.<sup>40</sup> Allerdings herrscht in der betriebswirtschaftlichen Literatur mittlerweile weitgehend Einigkeit darüber, daß der Mensch keine vollkommene Voraussicht besitzt, sondern nur beschränkte kognitive Fähigkeiten. Vorreiter für diese Entwicklung ist Simon, der den Begriff der „beschränkten Rationalität“<sup>41</sup> geprägt und damit eine Abkehr vom „Nirvana-Approach“<sup>42</sup> eingeleitet hat. Eine große Anzahl nachfolgender empirischer Studien hat die Begrenzungen des Menschen in Form von Biases, Heuristiken und Satisficing unterstrichen.<sup>43</sup> Selbst wenn die Aussagekraft einzelner empirischer

---

35 Vgl. für eine zusammenfassende Darstellung Goetzelmann 1991, S. 573ff.

36 Vgl. Gutenberg 1984, 1983 und 1980

37 Vgl. als zentrale Vertreter Heinen 1968 sowie Eisenführ/Weber 1994

38 Vgl. als zentralen Vertreter Staehle 1991

39 Vgl. als zentralen Vertreter Ulrich 1970

40 Vgl. hierzu Goetzelmann 1991, S. 574f.

41 Simon 1957 sowie March/Simon 1958

42 Diesen Begriff prägte Demsetz 1969, S. 1, zitiert nach Kirchgässner 1991, S. 66ff.

43 Für eine Übersicht vgl. Conlisk 1996.

Untersuchungen angezweifelt werden kann<sup>44</sup>, so ist die Existenz beschränkter kognitiver Fähigkeiten doch als gesichert zu bezeichnen.

Allerdings ist der Begriff beschränkte Rationalität etwas irreführend, da richtigerweise von beschränkten Fähigkeiten gesprochen werden sollte. Die Berücksichtigung der Beschränktheit durch Anwendung von Heuristiken kann vollkommen rational sein. Zudem umfaßt der Begriff der beschränkten Rationalität nicht nur kognitive, sondern auch motivatorische Beschränkungen, die insbesondere beim Übergang auf korporative Akteure auftreten können.

Trotz der Übereinstimmung in der Tatsache, daß der Mensch grundsätzlich beschränkte Fähigkeiten besitzt, wird die Annahme einer absoluten bzw. einer beschränkten Rationalität heftig diskutiert.<sup>45</sup> Die Ursache für die Diskussion liegt zum einen darin, daß die unterschiedlichen Ziele einer normativen und einer deskriptiven Rationalitätskonzeption verfolgt werden. Zum anderen werden unterschiedliche Annahmen über die Situation und deren Bedeutung für die Rationalität gemacht. Aus den Argumenten dieser Diskussion lassen sich verschiedene Erkenntnisse ableiten<sup>46</sup>:

1. Es bleibt unstrittig, daß Menschen grundsätzlich beschränktes Methoden- und Faktenwissen haben.
2. Für das Ausmaß der Beschränkung der Rationalität ist zum einen das Wissen bzw. die Kompetenz des entscheidenden Akteurs relevant, zum anderen die spezifischen Anforderungen an die Kompetenz durch das jeweilige Entscheidungsproblem bzw. die spezifische Unsicherheitssituation. Der Competence-Difficulty-Ansatz von Heiner drückt diese Beziehung aus.<sup>47</sup> Diese Beziehung findet sich auch in der Entscheidungstheorie, in der der entscheidende Akteur, das Entscheidungsproblem und der zu gestaltende Entscheidungsprozeß als relevant angesehen werden.<sup>48</sup>
3. Die angenommene Rationalität ist nicht statisch. Zum einen kann sich die Kompetenz durch Lernen erhöhen, zum anderen kann sich der Schwierigkeitsgrad der Situation verändern.

Als Konsequenz für das Controlling kann abgeleitet werden, daß eine beschränkte Rationalität im Sinne von beschränkten Fähigkeiten und beschränktem Wollen grundsätzlich vorliegt und daß das Phänomen der Beschränktheit situationspezifisch zu berücksichtigen ist. Zur Rationalitätssicherung muß demnach der tatsächliche Rationalitätsgrad ermittelt werden und mit einem Soll-Rationalitätsgrad<sup>49</sup> vergli-

---

44 Vgl. beispielsweise Wolter 1996, S. 61ff.

45 Siehe insbesondere Conlisk 1996, S. 669ff., Camerer 1987, S. 981ff., Thaler 1986, S. S285ff.

46 Siehe insbesondere Conlisk 1996, S. 669ff., Camerer 1987, S. 981ff., Thaler 1986, S. S285ff.

47 Vgl. Heiner 1983, 1988a, 1988b, 1988c, 1989

48 Vgl. Bronner 1993, S. 715ff.

49 Die Soll-Rationalität muß auf einem normativen, aber realistisch erreichbaren Rationalitätsansatz aufbauen. Damit wird keine absolute Rationalität angestrebt. Diese ist aber zunächst die Ausgangsbasis für die Soll-Rationalität und wird dann noch durch die tatsächlich erreichbare Rationalität moderiert. Siehe hierzu auch Abschnitt 6.

chen werden, um Rationalitätsengpässe identifizieren und Korrekturmaßnahmen einleiten zu können.

## 6 Analyse der Dimension Rationalitätsmaßstab

Im vorherigen Abschnitt wurden die Objekte analysiert, die es rational zu gestalten gilt. Offen ist jedoch noch die Frage, wann eine Handlung oder Entscheidung als rational zu bezeichnen ist. Folglich gilt es zu zeigen, welches die Kriterien für die Rationalität eines Führungsinputs, -prozesses oder -ergebnisses sind. Die Literatur stellt dafür vier zentrale Ansätze zur Verfügung, die im folgenden analysiert werden:

- Der in der ökonomischen Literatur vorherrschende Ansatz ist die Zweck-Mittel-Rationalität.<sup>50</sup>
- Aufgrund von Beschränkungen der Zweck-Mittel-Rationalität fand Anfang der 80er Jahre die Konzeption der kommunikativen Rationalität im Sinne von Habermas Eingang in die betriebswirtschaftliche Literatur.<sup>51</sup>
- Der Ansatz der „Kritischen Prüfung“<sup>52</sup> kann zwei zentrale Beschränkungen der kommunikativen Rationalität zusammen
- mit dem Ansatz des „acquiescence in disagreement“<sup>53</sup> aufheben.

### 6.1 ZWECK-MITTEL-RATIONALITÄT ALS AUSGANGSBASIS

Die Zweck-Mittel-Rationalität ist der vorherrschende Ansatz in der Ökonomie und geht auf Max Weber zurück: „Wie jedes Handeln kann auch das soziale Handeln bestimmt sein ... *zweckrational*: durch Erwartungen des Verhaltens von Gegenständen der Außenwelt und von anderen Menschen und unter Benutzung dieser Erwartungen als ‚Bedingung‘ oder als ‚Mittel‘ für rational, als Erfolg, erstrebte und abgewogene eigene *Zwecke* ... (...) Zweckrational handelt, wer sein Handeln nach Zweck, Mitteln und Nebenfolgen orientiert und dabei sowohl die Mittel gegen die Zwecke, wie die Zwecke gegen die Nebenfolgen, wie endlich auch die verschiedenen möglichen Zwecke gegeneinander rational *abwägt*: also jedenfalls *weder* affektiv (und insbesondere nicht emotional), *noch* traditional handelt.“<sup>54</sup> Dagegen bezeichnet er eine Handlung als wertrational, die „durch bewußten Glauben an den

---

50 Vgl. u.a. Kappler 1993, Sp. 3649ff., Gutenberg 1929, S. 30, Heinen 1968, Berg/Cassel 1981, Kirsch 1970

51 Vgl. u.a. Ulrich 1983 und 1993

52 Vgl. v.a. Albert 1982 und 1991

53 Vgl. Rescher 1995

54 Vgl. Weber 1980, S. 12f., Hervorhebung im Original

... unbedingten *Eigenwert* eines bestimmten Sichverhaltens rein als solchen und unabhängig vom Erfolg“<sup>55</sup> durchgeführt wird.

Die Zweckrationalität einer Handlung bemißt sich demnach an der effektiven Mittelverwendung bei gegebenen Zwecken. Der Zweck ist andererseits in aller Regel wiederum nur ein Mittel zur Erreichung eines übergeordneten Zwecks. Letztlich gibt es für Unternehmen in unserer Gesellschaftsordnung nur einen einzigen Zweck, welcher selbst nicht auch Mittel ist, nämlich der übergeordnete Zweck der Nutzenmaximierung in der Form von Gewinn- oder Shareholdervaluemaximierung.<sup>56</sup> Nimmt man diesen als gegeben, ist die Hauptaufgabe im Sinne der Zweck-Mittel-Rationalität die Auswahl der richtigen Mittel.

Diese Zweck-Mittel-Rationalität ist in der Betriebswirtschaftslehre schon lange durch das ökonomische Prinzip zum Ausdruck gebracht worden. Das ökonomische Prinzip, das jeder Student der Betriebswirtschaftslehre im ersten Semester lernt, ist die Minimierung und die Maximierung. Minimierung wird verstanden als die Erreichung eines gegebenen Ziels oder Zwecks mit geringstem Mitteleinsatz, Maximierung als die Nutzung gegebener Mittel zur Erreichung des höchsten Ziels oder Zwecks.<sup>57</sup>

„Soviel unrichtige Einkäufe beispielsweise auch getätigt, so viele Fehler auch bei der Preisstellung gemacht werden können, in allen Fällen wäre doch ein Einkauf oder ein Verkauf nach Menge und Preis der richtige gewesen. Ob diesen Einkauf resp. Verkauf zu treffen, die menschlichen Kräfte übersteigt oder nicht, ist irrelevant. Nur darauf kommt es an, daß es unter auch noch so komplizierten Verhältnissen einen theoretisch richtigen Einkauf oder Verkauf geben muß.“<sup>58</sup>

Der Hauptkritikpunkt am Konzept der Zweck-Mittel-Rationalität ist die Annahme, daß sich die Zwecke und Mittel objektiv bestimmen lassen. Diese Annahme ist aus zweierlei Gründen wirklichkeitsfremd:

1. Nur bei Annahme einer vollständigen Rationalität, also unbeschränktem Wissen, könnten Mittel eindeutig auf die Zwecke ausgerichtet werden. Aufgrund des beschränkten Wissens ist dies aber nicht möglich.<sup>59</sup> Wegen Unsicherheiten über die Ziele, die dafür nötigen Mittel, die Interdependenz von Zielen und Mitteln<sup>60</sup> sowie der sonstigen Einflußfaktoren und Prämissen ist eine Entscheidung über Zwecke und Mittel nicht objektiv begründbar, weder ex-ante noch ex-post. Dieses Problem ist umso gravierender, je unsicherer die Führungssituation, d.h. je höher die Komplexität und die Dynamik und je niedriger die Kompetenz des Akteurs ist.<sup>61</sup> Damit läßt sich nicht immer eindeutig feststellen, was der eine theo-

---

55 Vgl. Weber 1980, S. 12, Hervorh. im Orig.

56 Vgl. Kirchgässner 1991, S. 14f.

57 Vgl. Wöhe 1993, S. 1f.

58 Gutenberg 1929, S. 40

59 Vgl. Braybrooke/Lindblom 1963

60 Vgl. Schaffitzel 1982, S. 196ff.

61 Vgl. Schaffitzel 1982, S. 196ff.

retisch richtige Einkauf oder Verkauf gewesen wäre. Kurz: Es entsteht das „Problem der Letztbegründung“<sup>62</sup>.

2. Sofern unterschiedliche Interessen oder subjektive Bewertungen vorliegen, verhindern diese ebenfalls, daß die Zwecke objektiv eindeutig abgeleitet werden können. Eine gemeinsame Zielhierarchie ist häufig nicht herstellbar, wenn die Interessen gegenläufig sind.<sup>63</sup>

Um diesen beiden Problemen zu entgehen, wird häufig die kommunikative Rationalität im Sinne von Habermas als Begründungsform eingeführt. Durch den Diskurs und die Herstellung eines Konsenses sollen Entscheidungen über Zwecke und Mittel als rational begründet werden. Dieser Ansatz sei im folgenden näher analysiert.

## 6.2 KRITIK DER KOMMUNIKATIVEN RATIONALITÄT

Die Theorie der kommunikativen Rationalität<sup>64</sup>, die von Habermas entwickelt wurde, setzt an dem Problem der Zweck-Mittel-Rationalität an. Sie geht nicht mehr davon aus, daß Zwecke oder Mittel in sozialen Situationen objektiv ableitbar sind. Ein absoluter Anspruch auf Wahrheit wird nicht mehr anerkannt. Stattdessen ist in jeder Situation neu festzulegen, welche gemeinsamen Regeln mit welcher Interpretation gelten können und sollen. Als Maßstab für die Rationalität einer Handlung dient nicht ein absolutes Kriterium, sondern die „rational motivierende Kraft des besseren Arguments“<sup>65</sup>. So bezeichnet Habermas eine Behauptung als wahr, wenn sie begründbar ist und eine zielgerichtete Handlung wird als rational bezeichnet, wenn die Wahl der Mittel begründbar ist.<sup>66</sup>

Damit baut die kommunikative Rationalität auf drei wesentlichen Bestandteilen auf<sup>67</sup>:

- Der erste ist die **Theorie der Rationalität**: Grundsätzlich wird davon ausgegangen, daß Handlungen oder die Wahl der Mittel als rational bezeichnet werden können. Es können Argumente gefunden werden, die deutlich machen, daß eine Handlung rational ist. Habermas hält damit an der universellen Begründbarkeit fest.<sup>68</sup>

---

62 Albert 1982, S. 61

63 Vgl. Schaffitzel 1982, S. 196ff.

64 Die kommunikative Rationalität geht auf Habermas zurück. Ebenso ist Apel ein Vertreter der Frankfurter Schule der Konsensethik. Davon abzugrenzen wäre die Konsensethik der Erlanger Schule mit den wesentlichen Arbeiten von Paul Lorenzen und Oswald Schwemmer. Da allerdings beide Schulen mit zwei Kerngrundsätzen arbeiten, dem Konsensprinzip und dem Transsubjektivitäts- oder Universalisierungsgrundsatz, wird hier im Detail nur der Ansatz der Frankfurter Schule im Sinne von Habermas analysiert. Vgl. zur Abgrenzung Hanisch 1996, S. 246ff.

65 Habermas 1981, S. 70

66 Vgl. Habermas 1981

67 Vgl. Habermas 1981 sowie Kirsch 1992, S. 22

68 Vgl. Habermas 1981 sowie Kirsch 1992, S. 39. Auch Apel versucht, das Problem des transzendentalpragmatischen Letztbegründungsanspruchs zu lösen, vgl. Apel 1986, S. 7. Etwas anders äußert sich Habermas

- Der zweite ist die **Theorie des kommunikativen Handelns**: Nach dieser Theorie soll die Handlungskoordination durch wechselseitige Verständigung als dem grundlegenden Modus sozialen Handelns erfolgen.
- Der dritte ist das **Konsensprinzip in einer idealen Kommunikationsgemeinschaft**: Sobald ein Konsens über die Rationalität einer Handlung besteht, ist diese als rational zu bezeichnen. Voraussetzung ist, daß der Konsens im Rahmen einer idealen Kommunikationsgemeinschaft auf Basis des besseren Argumentes erzielt wurde.

Das Hauptkriterium für eine rationale Handlung ist folglich, daß die Beteiligten hierüber einen Konsens im Diskurs erzielen. Durch den Diskurs soll es möglich sein, sowohl kognitive Unterschiede als auch unterschiedliche Interessen auf einen gemeinsamen Nenner, den Konsens, zu bringen. Diese wechselseitige Verständigung soll durch eine ideale Kommunikationsgemeinschaft erreicht werden. Die **Kriterien einer idealen Kommunikationsgemeinschaft** sind die folgenden<sup>69</sup>:

1. *Beteiligung aller Betroffenen*: Allen Betroffenen muß es möglich sein, ihre Bedürfnisse authentisch und unbeschränkt einzubringen.
2. *Chancengleichheit*: Weder Akteure noch Positionen, Institutionen oder Traditionen zählen, sondern nur Argumente.
3. *Zwanglosigkeit*: Verzicht auf Persuasion und Sanktionen.
4. *Unbeschränkte Information*: Alle vorhandenen relevanten Informationen sind allen Beteiligten zugänglich.
5. *Universalisierbarkeit*: Nur allgemein akzeptierbare Argumente sind gültig.
6. *Rationale Motivation aller Beteiligten*: Dialogteilnehmer müssen gewillt sein, vernünftig zu argumentieren, alle Gegenargumente unvoreingenommen zu prüfen und einen jedermann zumutbaren Konsens zu erzielen.

Der Ansatz der kommunikativen Rationalität hat auch den Einzug in die Betriebswirtschaftslehre genommen: Zum einen über die Konsensethik der Frankfurter Schule (Habermas, Apel), vor allem durch den Ansatz von Ulrich, und zum anderen über die Konsensethik der Erlanger Schule (Lorenzen, Schwemmer), durch den Ansatz von Steinmann und Löhr.<sup>70</sup> Ulrich fordert ein Konsensus-Management zur Erreichung kommunikativer Vernunft.<sup>71</sup> Die Ableitung von vernünftigen Zwecken und

---

in 1991, vgl. Habermas 1991, S. 54, in der er im Gegensatz zu Apel bestreitet, daß durch die kommunikative Rationalität eine Letztbegründung erfolgen kann. Da das Begründungsproblem von zentraler Bedeutung für die Feststellung der Rationalität ist, sollen hier am primären Beispiel von Habermas ursprünglich formulierter kommunikativer Rationalität bzw. der Konsensethik der Frankfurter Schule beide zentralen Probleme (Konsensprinzip und Letztbegründungsanspruch) analysiert werden.

69 Vgl. Backhaus 1979, S. 320ff. und S. 345ff.

70 Beide Ansätze gehen von dem Konfliktproblem aus (Konflikte sind zu vermeiden). Da der Ansatz von Ulrich in seiner Begründung für die Konfliktentstehung umfassender ist als der Ansatz von Steinmann und Löhr, u.a. durch die zusätzliche Rückführung auf das Vorherrschen der Zweck-Mittel-Rationalität, soll an dieser Stelle auf den Ansatz von Steinmann und Löhr nicht weiter eingegangen werden. Vgl. Hanisch 1996, S. 252ff.

71 Vgl. Ulrich 1983, S. 70ff.

die Schaffung einer idealen Kommunikationssituation werden als Aufgaben genannt. Die Leitidee der dialogischen Verantwortung selbst soll als regulatives Prinzip strategischen, zweckorientierten Handelns dienen. Auch fordert er eine Subjekt- statt Objektorientierung.

Die Kritik an Habermas Ansatz und damit auch an dem Ansatz von Ulrich entzündet sich vor allem an der universellen Begründbarkeit und der Konsensorientierung.<sup>72</sup> Die universelle Begründbarkeit basiert auf einer transzendentalen Hermeneutik<sup>73</sup> mit drei zentralen Charakteristika:<sup>74</sup>

- *Methode der zureichenden Begründung*: Das Problem der Letztbegründung kann durch den Konsens „umschifft“ werden. Sobald ein Konsens erzielt wird, reicht dieser Konsens zur Begründung einer Handlung als rational aus.
- *Erkenntnis durch Verifikation*: Es wird davon ausgegangen, daß eine Aussage verifiziert oder bewiesen werden kann.
- *Theoretischer Monismus*: Nur eine Theorie ist als richtig anzusehen.

Eine universelle Begründbarkeit stößt aber immer auf das Problem der Letztbegründung, selbst bei Feststellung eines Konsenses. Albert spricht vom Problem der „Münchhauseniade“<sup>75</sup> bzw. dem „Münchhausen-Trilemma“<sup>76</sup>. Er zeigt auf, daß das Problem der Letztbegründung nur scheinbar umgangen werden kann. Sobald man annimmt, daß etwas verifizierbar ist, führt ein ständiges Hinterfragen von Verifizierungen entweder in einen infiniten Regreß, zu einem Zirkelschluß oder einem willkürlichen Abbruch.<sup>77</sup> Auch Rescher verweist auf das Problem der dabei unterstellten vollständigen Rationalität.<sup>78</sup>

Abgesehen von der allgemeinen Letztbegründungsproblematik, die auch nicht durch den Konsens gelöst wird, zielt die Kritik ebenso auf die Konsensorientierung selbst. Ein Konsens als Rationalitätskriterium wird als utopisch, unnötig und nachteilig angesehen. Der Vorwurf der Utopie zielt darauf ab, daß entweder Präferenzunterschiede oder beschränktes Wissen und deren individuelle Unterschiedlichkeit einen Konsens verhindern.

Unter Präferenzen werden hier subjektive Werte verstanden, die die Bewertung von unterschiedlichen Alternativen ermöglichen. Arrow zeigt auf, daß bereits in einer Gesellschaft, die sich aus drei Individuen mit jeweils unterschiedlichen Ziel- bzw.

72 Siehe hierzu auch die nachfolgende Abbildung

73 Die Hermeneutik ist die „Lehre vom Verstehen, vom wissenschaftlichen Begreifen geisteswissenschaftlicher Gegenstände“ (vgl. Schmidt 1991, S. 293). Transzendental wird heute das benannt, „was mit den Bedingungen der Möglichkeit der Erfahrung in Zusammenhang steht, womit auf die Erkenntnisart von Gegenständen hingewiesen wird, die a priori möglich sein sollen“ (vgl. Schmidt 1991, S. 732)

74 Vgl. Albert 1991, S. 61ff.

75 Albert 1991, S. 9ff.

76 Albert 1982, S. 61

77 Vgl. Albert 1982, S. 61

78 Vgl. Rescher 1995, S. 126

Wertehierarchien zusammensetzt, die Bildung einer gemeinsamen Zielfunktion, die den gängigen Rationalitätsansprüchen genügen soll, durch freie Entscheidung der Beteiligten nicht erreichbar ist.<sup>79</sup> Auch Kirchgässner weist daraufhin, daß bei einem echten Konflikt kein Konsens erzielbar ist, da dafür eine Präferenzänderung notwendig ist. Wenn keine Präferenzänderung erzwungen werden soll, ist zu fragen, wer das Recht besitzt, jemandem eine Schlechterstellung zuzumuten und woher diese Legitimation rührt.<sup>80</sup> Damit ist ein Konsens aus logischen Gründen, d.h. bei Präferenzunterschieden, nicht erzielbar.

Von der bewertenden Komponente der Präferenzen ist eine kognitive Komponente zu trennen. Wie ein Akteur zwischen Alternativen auswählt, hängt nicht nur von seinen subjektiven Werten oder dem, was er will, ab, sondern auch von seinen Vorstellungen, seinem Modell oder dem, was er glaubt.<sup>81</sup> Selbst wenn keine Präferenzunterschiede im Sinne von unterschiedlichen Werten vorliegen, können unterschiedliche Modellvorstellungen einen Konsens verhindern. Dieses zweite Problem tritt vor allem deshalb auf, weil der Mensch nur beschränkte kognitive Fähigkeiten besitzt. Es wird noch dadurch verstärkt, daß zu der allgemeinen Beschränktheit die spezifische Unterschiedlichkeit der Beschränktheit der Beteiligten hinzukommt. So folgert Hanisch, daß die „kognitiv-strukturellen Voraussetzungen der Ermöglichung konsensualer Normbegründung“<sup>82</sup> nicht vorhanden sind.<sup>83</sup> Zu den logischen Problemen bei unterschiedlichen Werten treten folglich noch kognitive Probleme in Form von beschränkten Fähigkeiten hinzu.<sup>84</sup>

Allerdings ist hiermit nicht ausgeschlossen, daß Individuen ihre Präferenzen oder ihre Modellvorstellungen über Zeit ändern können. Diese Änderung ist aber nicht zwingend durch einen Diskurs erreichbar und muß als ein sehr langfristiger Ansatz angesehen werden.

Rescher zeigt zudem auf, daß ein Konsens nicht nur als allgemeines Ziel wirklichkeitsfremd ist, sondern auch, daß der Konsens für den Erkenntnisprozeß unnötig und auch noch mit Nachteilen behaftet ist.<sup>85</sup> Der Konsens ist seiner Meinung nach unnötig, da die Wahrheit unabhängig von der Anzahl der Zustimmenden ist und eine einzelne Ansicht dem Konsens der anderen in der Erkenntnis voraus sein kann. Aus der Tatsache, daß alle übereinstimmen, kann noch nicht einmal eine Annähe-

---

79 Vgl. Arrow 1963, S. 46ff.

80 Vgl. Kirchgässner 1991, S. 184ff.

81 Vgl. Vanberg 1994, S. 168

82 Hanisch 1996, S. 271

83 Vgl. auch Habermas 1985, S. 1050f. der diese Problematik erkennt, aber nicht weiter berücksichtigt.

84 Neben den logischen und psychologischen Problemen weist Hanisch auch noch auf sozioökonomische (Abbau von sozialbedingten Asymmetrien durch Überwindung der Klassengesellschaft und Totalitarismus) und methodologische Probleme (u.a. Manifestationstheorie der Wahrheit und Verschwörungstheorie des Nichtwissens) der Konsensorientierung hin. Vgl. Hanisch 1996, S. 278ff.

85 Vgl. Rescher 1995, S. 113ff.

rung an die Wahrheit gefolgert werden.<sup>86</sup> Die Problemlösung auf Basis eines Konsenses kann sogar falsch sein. Stattdessen ist mit Lichtenberg zu fordern: „Was jedermann für ausgemacht hält, verdient oft am meisten untersucht zu werden.“<sup>87</sup>

Zur Verhinderung einer „Dogmatisierung des Irrtums“<sup>88</sup> ist im Gegensatz die Unterstützung der Meinungsvielfalt notwendig. Erst die Vielfalt der Ideen ermöglicht einen Fortschritt, während der Konsens demgegenüber zum Stillstand jeder gesellschaftlichen Entwicklung führt.<sup>89</sup> Laut Rescher ist ein Konsens nachteilig, da Konsensmodelle die Entfaltung von Kreativität und Innovation behindern, die Mediokrität ermuntern und produktive Leistungen entmutigen.<sup>90</sup>

Aufgrund der Utopie und der mit einem Konsens verbundenen Nachteile wird das Konsensprinzip auch als anzustrebendes Ideal abgelehnt. Ein Ideal wird hier verstanden als ein Ziel oder Leitfaden für das praktische Handeln, nachdem es sich lohnt zu streben.<sup>91</sup> Aufgrund der mangelnden Erreichbarkeit in vielen Fällen sowie der nachteiligen Effekte kann das Konsensprinzip jedoch nicht als allgemeines Ideal gelten.<sup>92</sup> Auch Popper wendet sich mit Nachdruck gegen die Forderung, beispielsweise bei der Diskussion um die Wahrheit oder Falschheit von Theorien auf Einstimmigkeit zu setzen.<sup>93</sup> Von einer kritischen Diskussion kann man nur erwarten, daß sie den Teilnehmern ermöglicht, die Probleme aus einem anderen Blickwinkel zu sehen.<sup>94</sup>

Folglich kann das Konsensprinzip nur eine Idealisierung sein: ein hypothetischer Zustand, über den man nachdenken kann, dessen Realisierung man aber nicht sinnvoll anstreben sollte.<sup>95</sup> Aus dieser Idealisierung sollte aber kein handlungsleitendes Ideal gemacht werden, selbst wenn es kurzfristig für die Beteiligten psychologisch angenehmer ist, wenn alle der gleichen Meinung sind.<sup>96</sup> Für die Funktionsfähigkeit eines Dialoges ist die Kompromißfähigkeit oder die Fähigkeit zur Einwilligung wichtiger als ein Konsens.<sup>97</sup> Aus diesem Grund wird der Ansatz des „acquiescence in disagreement“ von Rescher nachfolgend noch genauer beschrieben.

---

86 Vgl. Rescher 1995, S. 113ff.; diese Aussage ist dahingehend einzuschränken, daß es keine absolute Wahrheit gibt. Folglich kann eine „relative“ oder gestaltete Wahrheit doch von der Anzahl der Zustimmungen abhängig sein. Allerdings gibt es auch Situationen, in denen die Kompetenz einzelner Akteure der Anforderung der Situation weitestgehend gerecht werden und somit zu einer rationaleren Entscheidung, auch für eine Gruppe, führen kann, unabhängig davon, wieviele Akteure zustimmen.

87 Lichtenberg 1944, S. 11

88 Dahrendorf 1964, S. 60

89 Vgl. Dahrendorf 1964, S. 62

90 Vgl. Rescher 1995, S. 113f.

91 Vgl. Rescher 1995, S. 122

92 Vgl. Rescher 1995, S. 121ff.

93 Vgl. Popper 1976, S. 26

94 Vgl. Popper 1976, S. 32

95 Vgl. Rescher 1995, S. 122

96 Vgl. Rescher 1995, S. 121

97 Habermas selbst hat in den letzten Jahren scheinbar erkannt, daß „die eigene „Konsenstheorie der Wahrheit“ zugunsten einer Anerkennung der titelgebenden Differenz von „Wahrheit und Rechtfertigung“ ad acta“ zu legen ist, wie er das in seiner im kommenden Herbst erscheinenden Sammlung tut. Vgl. hierzu Seel 1999, S. 54.

Abgesehen vom Konsensprinzip weist die ideale Kommunikationsgemeinschaft jedoch Charakteristiken auf, die für den Erkenntnisprozeß in sozialen Umgebungen sehr hilfreich sein können. Chancengleichheit und Zwanglosigkeit sowie unbeschränkte Information erhöhen die Wahrscheinlichkeit, eine bessere Lösung zu finden. Interessanterweise versuchen beispielsweise Unternehmensberatungen, sich an die ideale Kommunikationsgemeinschaft anzunähern. Allerdings setzen sie nicht auf das Konsensprinzip, sondern häufig auf die „obligation to dissent“, um der Wahrheit näher zu kommen.

Aufgrund der aufgezeigten Probleme soll im folgenden die „Idee der kritischen Prüfung“ als Gegenpol zur Letztbegründungsproblematik und der Ansatz des „Acquiescence in disagreement“ als Gegenpol zum Konsensprinzip analysiert werden.

### 6.3 IDEE DER KRITISCHEN PRÜFUNG ALS LÖSUNGSANSATZ DER LETZTBEGRÜNDUNGSPROBLEMATIK

Die Idee der kritischen Prüfung ist dem Ansatz des Kritischen Rationalismus entlehnt. Der **Kritische Rationalismus**, der hier kurz vorgestellt werden soll, steht mit seinen zentralen Bausteinen der transzendentalen Hermeneutik der kommunikativen Rationalität diametral gegenüber<sup>98</sup>:

- Statt der Methode der zureichenden Begründung wird die **Idee der kritischen Prüfung** propagiert: Ein Diskurs ermöglicht keine ausreichende Begründung für die Rationalität einer Handlung. Sie kann durch den Diskurs nur geprüft werden. Zudem kann es keine absolute Begründung einer Aussage geben, sondern nur eine relative. Durch diesen methodischen Rationalismus wird das Problem der absoluten Begründung durch das Problem der komparativen Bewertung ersetzt, welches handhabbarer erscheint.
- Statt der Erkenntnis durch Verifikation die Erkenntnis durch **Falsifikation**: die Wahrheit einer Aussage ist nicht verifizierbar, sondern nur falsifizierbar. Solange eine Aussage nicht falsifiziert ist, kann sie nur als vorläufig wahr gelten. Grundlage des Kritischen Rationalismus ist folglich ein konsequenter Fallibilismus in Popperscher Tradition.
- Statt eines theoretischen Monismus ein **theoretischer Pluralismus**: Es gibt nicht eine richtige Theorie, sondern meist mehrere. Insbesondere ermöglicht eine Diversität der Ideen und Konzepte eine bessere Annäherung an die Wirklichkeit.
- Statt einer rein subjektbezogenen Wirklichkeit eine vom **Subjekt unabhängige Wirklichkeit**: im Sinne eines kritischen Realismus wird angenommen, daß die Wirklichkeit nicht nur durch die subjektive Beobachtung entsteht, sondern daß es eine Wirklichkeit gibt, die unabhängig vom Subjekt ist.

---

98 Vgl. Albert 1991; siehe auch Hanisch 1996, S. 245ff. sowie S. 45ff.

Die in der Literatur vorgebrachten Kritikpunkte am Kritischen Rationalismus konzentrieren sich auf angebliche Widersprüche. Beispielsweise erfordere der Fallibilismus auch eine Letztbegründung, da ansonsten der Satz vom Fallibilismus selbst nicht zutreffend sein kann. Auch der Fallibilismus müsse hinterfragt werden.<sup>99</sup> Weiterhin wirft beispielsweise Kuhlmann dem Fallibilismus vor, er habe den eigenen Geltungsanspruch aufgegeben, „weil er Wahrheitsgarantien leugnet“<sup>100</sup>. Allerdings zeigt Albert, daß diese Behauptung von Widersprüchen nicht haltbar ist.<sup>101</sup>

Zu hinterfragen ist allerdings seine Annahme der vom Subjekt unabhängigen Wirklichkeit, sofern diese auf die Wirtschaft übertragen wird. Eine vollständige Beobachterabhängigkeit als auch eine vollständige Beobachterunabhängigkeit erscheinen unrealistisch.<sup>102</sup> Gerade innerhalb korporativer Akteure haben beobachtende Akteure einen Einfluß auf die Wirklichkeit. Je nach Betrachtungsobjekt und –subjekt ist der Grad des Einflusses bzw. der Unabhängigkeitsgrad des Subjektes von der Wirklichkeit unterschiedlich. Beispielsweise kann ein Vorstandsvorsitzender durch seine Beobachtung einer Einheit einen großen Einfluß auf die Wirklichkeit dieser Unternehmenseinheit ausüben. Dennoch existiert auch nach seiner Beobachtung noch eine Wirklichkeit in dieser Einheit, unabhängig von ihm.

Auch der Falsifikationsansatz, der auf Popper zurückgeht<sup>103</sup>, weist drei Probleme auf, die letztlich nur durch Konvention lösbar sind. Allerdings erscheinen diese eher akzeptabel<sup>104</sup>:

- Basissatzproblem: Das Basissatzproblem besagt, daß unklar sein kann, ob die Theorie falsifiziert oder die Beobachtungsaussage falsch ist. Dieses kann nur durch die intersubjektive Diskussion aufgehoben werden, was jedoch einer Konvention gleichkommt.
- Stochastikproblem: Stochastische Aussagen sind nicht falsifizierbar. Auch hier hilft eine Konvention, die besagt, daß kleine Fehlerwahrscheinlichkeiten zu vernachlässigen sind.
- Komplexitätsproblem: Im Prinzip scheitern realistische Falsifikationen an der nicht erfaßbaren Komplexität, da hierzu Hypothesen und Hilfhypothesen sowie die Kontrolle der Anfangsbedingungen und die Überwindung von meßtechnischen Problemen notwendig sind. Hier hilft nur der Versuch der weitestgehenden Annäherung an die Realität.

Für Albert geht es „in der Erkenntnistheorie und in der Wissenschaftslehre ... um den Versuch, die Rationalität der Entscheidungen und damit der menschlichen Praxis in einem bestimmten Bereich des sozialen Lebens zu fördern, indem sie relevante

---

99 Vgl. Albert 1982, S. 66ff.

100 Albert 1982, S. 69

101 Vgl. für eine ausführliche Begründung Albert 1982, S. 60ff.

102 Die Erkenntnisse Heisenbergs (zusammengefaßt in der Unbestimmtheitsrelation) erscheinen für die Wirtschaft in hohem Maße übertragbar. Heisenberg stellte fest, daß die Beobachtung eines Elektrons Einfluß auf das Elektron ausübt, da eine Beobachtung eine mit Energie verbundene Strahlung ist. Die Unbestimmtheitsrelation bezieht sich darauf, daß man entweder die Position oder die Geschwindigkeit eines Elektrons genau messen konnte, aber nicht beides. Für eine Einführung hierzu vgl. Macrone 1996, S. 131ff.

103 Vgl. Popper 1984 und 1989

104 Vgl. Kastrop 1993, S. 54ff.

Kritik in diesem Bereich möglich macht.“<sup>105</sup> Dieser Aufgabe kann sich auch ein Controlling, verstanden als Sicherung der Rationalität der Führung, verschreiben.

Für die Funktion der Rationalitätssicherung des Controlling bedeutet die Anwendung der Idee der kritischen Prüfung, daß Entscheidungen nicht nur kritisch geprüft werden müssen. Wichtig ist auch, daß die Auswahl bzw. die Entscheidung für die Durchführung einer Maßnahme nur durch Vergleich mit Alternativen vorgenommen werden kann. Eine Alternative wird nicht als dauerhaft wahr oder wirksam angesehen, sondern sie muß laufend geprüft werden und durch einen anderen Ansatz verdrängt werden können, wenn dieser die entscheidenden Kriterien besser erfüllt. Durch die Idee der kritischen Prüfung entsteht ein Anreiz zur ständigen Verbesserung von Entscheidungen und Handlungen.<sup>106</sup>

Dennoch ist zu fragen, ob die Realisierung dieser Idee der kritischen Prüfung in allen Situationen anzustreben ist. Vorstellbar ist, daß in Situationen mit geringer Unsicherheit, ein konsequentes Hinterfragen überflüssig ist.<sup>107</sup> Aus Kostengründen könnte auf die kritische Prüfung verzichtet werden, sofern der potentielle Nutzen der kritischen Prüfung als gering einzuschätzen ist. Außerdem kann eine übertrieben häufige kritische Überprüfung auch eine Paralyse durch Analyse zur Folge haben und somit die Rationalität gefährden.<sup>108</sup>

Aus der Diskussion der kritischen Prüfung wird deutlich, daß hierzu spezifische Fähigkeiten notwendig sind. Die Führungskraft oder das Controlling muß in der Lage sein, Aussagen und Entscheidungen zu hinterfragen.

#### **6.4 ACQUIESCENCE IN DISAGREEMENT ALS LÖSUNGSANSATZ DER KONSENSPROBLEMATIK**

Neben der Letztbegründungsproblematik der kommunikativen Rationalität wurde auch das Konsensprinzip kritisiert und an dessen Stelle die Fähigkeit zum Kompromiß – oder nach Rescher zum „acquiescence in disagreement“ – propagiert.

Unter „acquiescence in disagreement“ wird die Fähigkeit verstanden, zu einem Ergebnis zu kommen, ohne einen Konsens hergestellt zu haben. Es wird eingewilligt, daß ein Dissens vorliegt, ohne daß dieser Dissens eine Blockade allen weiteren Handelns hervorruft. Der Dissens kann – wie schon gezeigt – auf kognitive oder motivatorische Probleme zurückgeführt werden. Der Ansatz der Einwilligung gilt vor allem für motivatorische Probleme oder Interessenkonflikte, sofern sie auf unterschied-

---

105 Albert 1991, S. 65

106 Auch Spitzer und Evans zeigen, daß die kritische Prüfung gerade deshalb notwendig ist, weil die Informationsmengen nicht mehr alleine von einer Führungskraft gelöst werden können. Stattdessen sollte die Führungskraft aber noch in der Lage sein, die Antworten der Untergebenen zu hinterfragen. Das kritische Hinterfragen im Zusammenhang mit der Delegation hat auch den Vorteil, daß auf diese Weise weitere Führungskräfte entwickelt werden. Vgl. Spitzer/Evans 1997, S. 33f.

107 Empirische Studien haben gezeigt, daß synoptische Prozesse bei stabilen Umweltbedingungen und inkrementale Prozesse bei dynamischen Umweltbedingungen eine höhere Performance erbracht haben. Vgl. Frederickson/laquinto 1989, S. 516ff.

108 Allerdings wird diese Gefahr in Unternehmen als relativ gering eingeschätzt. Vgl. Sull 1999.

lichen Werten beruhen. Diese können nur durch eine Einwilligung überwunden werden.<sup>109</sup> Kognitive Probleme sollten durch die kritische Prüfung weitestgehend aufgelöst werden. Allerdings kann auch bei unterschiedlichen Modellvorstellungen aus ökonomischen Gründen eine Einwilligung sinnvoll sein. Da in der Realität kognitive und motivatorische Probleme nicht exakt getrennt werden können, werden zum einen die Grenzen der Kommunikation und zum anderen der Bedarf für einen Kompromiß oder eine Einwilligung um so deutlicher.<sup>110</sup>

Um Rationalität sicherzustellen, sind an die Einwilligung zwei zentrale Anforderungen primär prozeduraler Art zu erheben<sup>111</sup>:

- *Freiwilligkeit der Einwilligung*: Die Einwilligung verschiedener Beteiligter muß freiwillig zustande gekommen sein. Das Kriterium für Rationalität ist demnach nicht die Bewertung von Interessen und deren Veränderung auf gemeinsame Interessen, sondern die freiwillige Akzeptanz oder der freiwillige Kompromiß.
- *Kritische Prüfung*: Um Rationalität sicherzustellen, insbesondere um potentielle Modellunterschiede zu minimieren, ist eine kritische Prüfung vorzunehmen. Sie muß im Zeitablauf wiederholt werden um sicherzustellen, daß die Prämissen der Einwilligung noch gelten. Auch setzt die kritische Prüfung voraus, daß eine entsprechende Fähigkeit zur Prüfung vorhanden ist.

Die Einwilligung oder Kompromißbereitschaft kann sowohl für substantielle als auch für prozedurale Fragen gelten<sup>112</sup>. Die Notwendigkeit der Einwilligung auch in prozeduralen Fragen soll hier noch kurz analysiert werden.

Wie oben schon gezeigt, ist ein Konsens aufgrund von Interessendivergenzen und kognitiven Begrenzungen nur schwer zu erreichen. Dies gilt auch für einen prozeduralen Konsens. Weiter ist ein prozeduraler Konsens häufig nicht ausreichend. So führt er aus, daß sogar „where people agree on, say maintenance of law and order, civility of interaction, an equitable distribution of resources – and many other such „procedural“ principles of human action in the public domain – such procedural agreements are much too abstract to define particular public policies. (We can agree on the need for „law and order“ and yet (quite plausibly) disagree sharply on questions of civil disobedience and the limits of appropriate protest.) Process consensus is a lot to ask for – but still is not sufficient for a benign social order.“<sup>113</sup> Selbst wenn diese Definition eines Prozesses relativ weit ist, so macht sie doch deutlich, daß eine vorherige Prozeßdefinition häufig nicht ausreicht, um weitere Entscheidungen selbst bezüglich des Prozesses zu treffen. Trotz vorheriger Prozeßdefinition

---

109 Vgl. Vanberg 1994, S. 173ff.

110 Vgl. Vanberg 1994, S. 174

111 Vgl. Rescher 1995, S. 121 sowie Vanberg 1994, S. 173

112 Vgl. beispielsweise Habermas 1981, der keine Einschränkung des Rationalitätsobjekts vornimmt.

113 Rescher 1995, S. 118

können Freiheitsgrade bestehen bleiben, die den ursprünglichen Konsens wieder gefährden.

Rescher zeigt darüber hinaus, daß ein prozeduraler Konsens häufig nicht nur wirklichkeitsfremd, sondern auch nicht nötig ist. Es muß keinen Konsens, keine übereinstimmende Meinung darüber geben, daß beispielsweise die Gerichte der angemessene, und schon gar nicht der beste Weg für eine Lösung seien. Alleine eine „acquiescence“, eine Einwilligung, und nicht eine übereinstimmende Meinung, ein Konsens, in die Entscheidung des Gerichts ist ausreichend, um zu einer Lösung des Problems und einem weiteren Vorangehen zu kommen.<sup>114</sup>

Auch die Behauptung, daß bei Betonung der „acquiescence“ als ein soziales Entscheidungsverfahren pure Gewalt bzw. Macht herrschen werden, ist nicht richtig.<sup>115</sup> „The rational person's acquiescence is, after all, based on a cost-benefit calculation that weighs the costs of opposition against the costs of ‚going along.‘“<sup>116</sup> Der Einsatz von Macht erhöht nur den Einsatz, der auf dem Spiel steht. Die Vorteile und die Kosten der Einwilligung werden angepaßt. Machteinsatz wird, je nach Situation und Akteur, zu Opposition statt Akkomodation führen.

Allerdings ist diese Aussage dahingehend einzuschränken, daß die obigen Kriterien Freiwilligkeit der Einwilligung und kritische Prüfung ergänzend hinzukommen. Obwohl die gewaltvolle Machtausübung in einer bestimmten Situation zur Erreichung eines Zweckes sinnvoll sein könnte, wird sie normativ ausgeschlossen, weil die nachfolgenden Kosten der Opposition gegen diese Gewalt so hoch sind, daß ein vorheriger Ausschluß und damit die grundsätzliche Ablehnung für die Gesamtheit vorteilhafter ist. Für diesen Ausschluß von Handlungsmöglichkeiten ist aber eine Einwilligung wieder ausreichend, selbst wenn ein Konsens wünschenswert wäre.

Das Argument, daß bei Nicht-Erzielung eines Konsenses das notwendige Commitment nicht erreicht werden kann, muß nicht zwingend zutreffen. Vielmehr ist – wie das folgende Beispiel zeigt – zu unterscheiden, wer der Hauptakteur und wer der Einwilligende ist. Im Zusammenspiel zwischen Zentrale und Geschäftseinheit ist eine alleinige Einwilligung der ausführenden Geschäftseinheit nicht ausreichend, da dann kein Commitment gesichert ist. Im Gegensatz dazu erscheint eine alleinige Einwilligung der Zentrale in die Vorgehensweise der Geschäftseinheit aber so lange ausreichend, wie die Leitung der Geschäftseinheit von ihrer Vorgehensweise voll überzeugt ist und „committed“ wird. Das Commitment des Ausführenden ist die entscheidende Bedingung. Die Zentrale sollte sich bei einer Einwilligung ohne Konsens zwischen beiden Seiten allerdings vorbehalten, die Geschäftseinheit auch an ihrem

---

114 Vgl. Rescher 1995, S. 118ff.

115 Vgl. Steinmann 1984, S. 405, der den Kompromiß von Konsens und Übereinkunft dadurch abgrenzt, daß dieser nur die faktische Machtverteilung reflektiert und nicht auf argumentativem Verständnis beruht.

116 Rescher 1995, S. 119

vorgeschlagenen Weg und den angestrebten Ergebnissen zu messen. Diese Vorgehensweise könnte gerade eine hohe Einsatzbereitschaft der Geschäftseinheit hervorbringen, getreu dem Motto „Jetzt erst recht!“ Auch Kleinbeck und Quast verweisen darauf, daß ein zentraler Pfeiler der Motivation die Zielbindung ist, die die Zielsetzung und Rückmeldung beinhaltet.<sup>117</sup> Die Auswahl der Akteure, die diese Geschäftseinheit leiten, ist hierbei von zentraler Bedeutung. Es muß ein gewisses Maß an Vertrauen in die Leistungsfähigkeit und die Ziele der Geschäftsleitung bestehen. Auch darf die Zentrale den Weg der Geschäftseinheit nicht sabotieren. Bei Entscheidungen, die ein so hohes Risiko beinhalten, daß das gesamte Unternehmen gefährdet ist, könnte es sinnvoll sein, daß alle diejenigen, deren Aufgabe es ist, den Erfolg und das Risiko zu beeinflussen, zustimmen und committed sind, also gegebenenfalls auch die Zentrale. Allerdings bedeutet dies nicht, daß ein allgemeiner Konsens im ganzen Unternehmen herrschen muß. Es kann auch hier eine „preparedness to get on without it“<sup>118</sup> vielfach fruchtbarer sein, als eine sehr viel aufwendigere Konsensbewegung zwischen allen Parteien.

Wichtig ist bei dem Ansatz des „acquiescence in disagreement“, daß die Dissonanz und die Diversität, die den Pluralismus, den Wettbewerb, die Leistungsbereitschaft, die Kreativität und Innovation fördern, maßvoll bleiben.<sup>119</sup> Der offene Kampf und das Chaos müssen vermieden werden, da bei Eskalation destruktive Konflikte drohen. Die Verwendung von Ressourcen für unproduktive Rivalitäten, die separatistische Fragmentierung der Gemeinschaft in sich gegenseitig feindliche Gruppen, die tendenzielle Ablehnung von vorteilhaften und wertvollen, aber fremden, rivalisierenden Plänen oder Ideen können bei Eskalation die Folge sein.<sup>120</sup> Ein zuviel an Konflikten gefährdet die Stabilität der Einwilligung und damit die Vorteile der Einwilligung selbst.

Folglich ist die Kernaufgabe die Balancierung der positiven und negativen Effekte der verschiedenen Konfliktformen.<sup>121</sup> Die Antwort auf die Frage, wie diese Balance zu erreichen ist, bleibt Rescher allerdings schuldig. Trotzdem erscheint dieser Ansatz sehr vielversprechend, insbesondere in Situationen, in denen eine hohe Komplexität und Dynamik, unterschiedliche Präferenzen und Wissensstände vorherrschen und somit pluralistische Ansätze monistischen vorzuziehen sind. Erst die Kombination von „Kritischer Prüfung“ und „Einwilligung“ ermöglicht in diesen Situationen die Verfolgung der Rationalität.

Auch Steinmann kommt zumindest für Unternehmensentscheidungen zu dem Schluß, daß „managerial decisions are, unlike scientific questions, not accessible to

---

117 Vgl. Kleinbeck/Quast 1992, Sp. 1422ff.

118 Rescher 1995, S. 117

119 Vgl. Rescher 1995, S. 114ff.

120 Vgl. Rescher 1995, S. 114f.

121 Vgl. Rescher 1995, S. 115

consensus by definition“<sup>122</sup>. Er lehnt das Streben nach Konsens für unternehmerische Entscheidungen ab, da bei Unternehmensentscheidungen Zeitbeschränkungen und eine Notwendigkeit zu handeln gegeben sind.<sup>123</sup> Außerdem kann die bessere Logik aufgrund der Annahmen über die Zukunft nicht unbedingt erkannt werden. Er fordert deshalb für Unternehmensentscheidungen ebenso wie Rescher eine Einwilligung auf Basis eines argumentativen Verständnisses.<sup>124</sup>

Aus der obigen Diskussion können folgende Schlußfolgerungen gezogen werden:

Als beeinflussende Faktoren für die Rationalitätsmaßstäbe wurden kognitive (Verhältnis der Kompetenz zur Unsicherheit bzw. Wissensdefizite) und motivatorische (Grad der Wollensübereinstimmung) Probleme herausgearbeitet. Bei einer ausreichenden Kompetenz (größer als der Schwierigkeitsgrad der Situation) bzw. geringen Wissensdefiziten kann die kritische Prüfung sich vor allem auf das Ergebnis konzentrieren. Bei Annahme einer absoluten Rationalität könnte man sogar von einer Verifikation sprechen. Häufig ist das vorhandene Wissen jedoch nicht umfassend genug, so daß eine kritische Prüfung des Inputs, des Prozesses und des Ergebnisses in Form eines Falsifikationsansatzes erforderlich ist. Zudem führen die auftretenden kognitiven Beschränkungen bei korporativen Akteuren zu der Notwendigkeit, einen Konsensanspruch aufzugeben und stattdessen eine Einwilligung im Sinne von Rescher anzustreben. Gleiches gilt beim Vorliegen unterschiedlicher Präferenzen.

## 6.5 RATIONALITÄTSKRITERIEN

In der Abbildung 3 sind die vier Rationalitätskriterien, die sich aus der Diskussion als prinzipiell sinnvoll erwiesen haben, Zweck-Mittel-Rationalität, kritische Prüfung, ideale Kommunikationsgemeinschaft (ohne Konsensanspruch) sowie die Einwilligung zusammenfassend dargestellt.

Wichtig ist, daß die kritische Prüfung sich auf verschiedene Rationalitätsobjekte bezieht und zudem durch die ideale Kommunikationsgemeinschaft ergänzt wird. Als Rationalitätsobjekte kommen grundsätzlich ex-ante die Input-Rationalität und die prozedurale Rationalität sowie ex-post die substantielle Rationalität in Betracht. In der Phase der Willensbildung, also ex ante, ist die Überprüfung der Problemdefinition, des Informationsaufwands, der Erwartungsbildung, der Zieldefinition sowie der Lösungsstabilität durchzuführen. Außerdem sollte eine Konsistenz der Vorgehensweise mit der Wahrscheinlichkeitsrechnung, den Präferenzen und dem vorhandenen

---

122 Steinmann 1984, S. 404

123 Es kann allerdings gefragt werden, ob diese Zeitbeschränkungen nicht auch noch für weitere gesellschaftliche Bereiche gelten. So meint Ottmann etwa: „Vielleicht kam der Habermassche Diskurs der Bundesrepublik ganz besonders gelegen, solange diese sich im Zustand der Halb-Souveränität befand. Da konnte die Illusion entstehen, daß es viel zu bereden, aber wenig zu entscheiden gab.“ Ottmann 1999, S. 53

124 Vgl. Steinmann 1984, S. 402ff.

Wissen sichergestellt werden.<sup>125</sup> Eine Nichtverwendung vorhandenen Wissens bzw. eine Inkonsistenz zwischen der Lösung und anerkanntem und mit vertretbarem Aufwand in der Organisation verfügbarem Wissen sollte nicht vorliegen.<sup>126</sup> Es zeigt sich, daß einzelne Elemente der verschiedenen Ansätze komplementär zu sehen sind:

- Das Konzept der Zweck-Mittel-Rationalität beantwortet die Frage, welche substantielle Eigenschaft das Rationalitätsobjekt aufweisen muß.
- Die Idee der kritischen Prüfung, die ideale Kommunikationsgemeinschaft (ohne Konsensanspruch) sowie die Einwilligung beantworten die Frage, welche Anforderung an den Prozeß der Rationalitätssicherstellung zu stellen sind. Hierbei dient die Idee der kritischen Prüfung und die ideale Kommunikationsgemeinschaft vor allem der kognitiven Annäherung an die Rationalität. Die Einwilligung muß ergänzend hinzutreten, da Interessendivergenzen und kognitive Probleme häufig nicht überwunden werden können.



Vgl. Eisenführ /Weber 1994, Albert 1982 und 1991, Rescher 1995, Habermas 1981

### Abbildung 3: Rationalitätskriterien

Im Ergebnis ergibt sich damit ein differenzierteres Bild als die üblicherweise unterstellte absolute Zweck-Mittel-Rationalität. Dennoch bleibt dieses Ergebnis mit ökonomischen Kalkülen kompatibel.

125 Vgl. Eisenführ/Weber 1994, S. 4ff.

126 Vgl. hierzu auch Becker 1996, der auf einer strukturationstheoretischen Basis die Bedeutung des Wissens des Akteurs und des Beobachters herausstellt.

## 7 Situative Rationalitätskonzeption und Implikationen für das Controlling

Nach der Diskussion der einzelnen Rationalitätsdimensionen sollen diese in einer Gesamtsicht zusammengefaßt werden. Die Analyse hat deutlich gemacht, daß die Rationalitätskonzeption situativ unterschiedlich sein kann. „For the rationality axiom to be used rationally, it must be set in particular contexts. Rationality can only be used to generate conclusions by additional assumptions concerning institutions (e.g., markets), organizations (e.g., hierarchy), knowledge (e.g., uncertainty), and social relations (e.g., power).“<sup>127</sup>

Den Erkenntnissen aus der obigen Diskussion folgend sollen hier als wesentliche Determinanten der Rationalitätskonzeption die mit dem Führungsprozeß verbundene Unsicherheit (Führungssituation) sowie das Bezugssubjekt (Führungsakteur mit seinem Wissen und Wollen) herangezogen werden.<sup>128</sup> Die Unsicherheit wird dabei nicht absolut betrachtet, sondern relativ zu dem Wissen bzw. der Kompetenz des Führungsakteurs. Endogene und exogene Faktoren können im Competence-Difficulty-Maß, das auf Heiner basiert, oder im Begriff der Wissensdefizite zusammengefaßt werden.<sup>129</sup> Auch für die Wollen-Komponente besteht eine Situations- bzw. Kontextabhängigkeit.

Grundsätzliche Basis für diese situative Rationalitätskonzeption<sup>130</sup> sind einerseits die Annahme beschränkten Fakten- und Methodenwissens sowie andererseits drei generelle Rationalitätskriterien: Verfolgung einer Zweck-Mittel-Rationalität, die Idee der kritischen Prüfung sowie die Kriterien einer idealen Kommunikationsgemeinschaft, allerdings ohne die Konsensanforderung. Diese drei Rationalitätskriterien werden als nicht situationsabhängig angesehen, da sie unabhängig von der Ausprä-

---

127 Shulman 1997, S. 146

128 Vgl. hierzu auch Bronner 1993, S. 715ff.

129 In der Literatur werden viele Kontextfaktoren definiert. Weber unterscheidet beispielsweise Dynamik, Komplexität und Systembeschreibbarkeit als Faktoren der Unsicherheit. Dieser Ansatz läßt sich in den hier vertretenen überführen: Komplexität und Dynamik sind die exogenen Faktoren der Entscheidungssituation und Systembeschreibbarkeit entspricht dem Fakten- und Methodenwissen des entscheidenden Akteurs. Vgl. hierzu Weber 1995, S. 40 sowie Heiner 1983, 1988a, 1988b, 1988c, 1989; vgl. auch Putz-Osterloh 1992, Sp. 587f., die noch das Kriterium der Vernetztheit unterscheidet, welches hier aber als Teil der Komplexität der Aufgabe verstanden werden soll. Dörner unterscheidet in ähnlicher Form Komplexität, Dynamik, Intransparenz und Unkenntnis. Allerdings sind seine Detaildefinitionen nicht vollkommen konsistent, vgl. Dörner 1992, S. 58ff.

130 Auch Conlisk kommt zu dem Schluß, daß eine Rationalitätskonzeption mit dem jeweiligen Kontext variiert. Relevante Kontextfaktoren sind für ihn Nachdenkkosten, Komplexität, Anreize, Erfahrung und Marktdisziplin. Vgl. Conlisk 1996, S. 692; Nachdenkkosten und Komplexität entsprechen dem Competence-Difficulty-Maß in statischer Sicht, bei Ergänzung um Erfahrung in dynamischer Sicht. Anreize und Marktdisziplin können zur motivatorischen Dimension zusammengefaßt werden.

gung des Competence-Difficulty-Maßes sowie von dem Grad der Zielübereinstimmung anzuwenden sind.

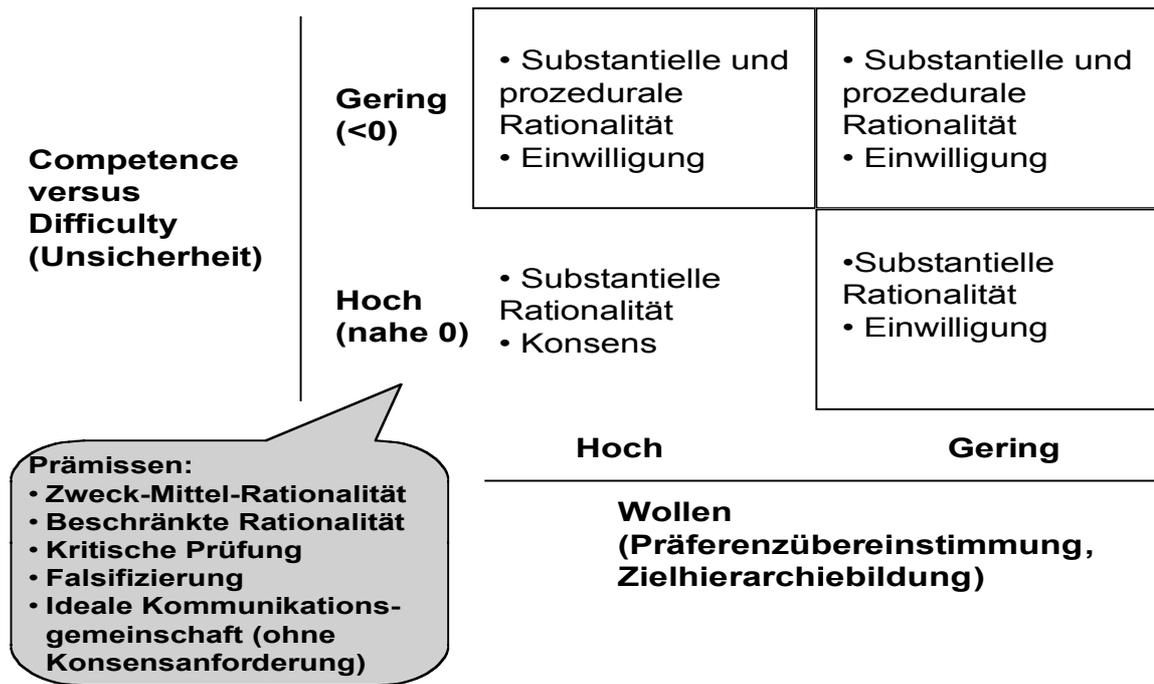
Als Folge des Grades der Beschränktheit des Akteurs und der Unsicherheit sowie der Wollen-Komponente sind die Rationalitätsobjekte, die es kritisch zu prüfen gilt, und der erreichbare Zustimmungsgrad (Einwilligung bis Konsens) situativ unterschiedlich. Dieses macht die Matrix der Abbildung 4 deutlich, die unterschiedliche Ausprägungen von Können und Wollen der Akteure einander gegenüberstellt<sup>131</sup>.

Zunächst läßt sich festhalten, daß nur bei einer Übereinstimmung der Präferenzen und einer absoluten Rationalität ein Konsens anstrebbar ist. Ansonsten muß von der Anforderung einer Einwilligung ausgegangen werden. Dies gilt bei horizontaler wie bei vertikaler Abstimmung. Folglich kann die Einwilligung von Ausnahmefällen abgesehen auch als generelles Rationalitätskriterium bezeichnet werden.

Bei einer für die Situationsanforderungen ausreichenden Kompetenz (Unsicherheit nahe 0 = geringe Wissensdefizite) kann eine substantielle Rationalität als Rationalitätsobjekt ausreichen. Sofern diese relative Kompetenzanforderung nicht mehr erfüllt ist, treten verstärkt prozedurale und Input-Rationalitätsanforderungen hinzu und ergänzen somit die substantielle Rationalität, die als Anforderung generell aufrechterhalten bleibt.

---

131 Die in der Abbildung postulierten Zusammenhänge sind zum jetzigen Zeitpunkt der Forschung noch hypothetischer, lediglich plausibler Natur. Weitere Forschung ist erforderlich, sie zu erhärten.



**Abbildung 4: Situative Rationalitätskonzeption**

Als Fazit der Analyse der generellen Rationalitätsdimensionen, des Rationalitätsobjektes, -subjektes, -grades, und des -maßstabs, kann abschließend folgendes festgehalten werden:

1. Rationalität ist kein einfacher Begriff, sondern besitzt zahlreiche Dimensionen. Rationalitätssicherung kann sich folglich auch auf verschiedene Dimensionen beziehen.
2. Primäres Rationalitätsobjekt ist das Ergebnis, die Zielerreichung, weil der Markt eine substantielle Rationalität verlangt. Aufgrund der Wissensbeschränkungen wird jedoch häufig ein Mix von substantieller, prozeduraler und Inputrationalität verfolgt.
3. Controlling muß die organisationale Rationalität steigern. Dies kann sie durch Steigerung der Rationalität der einzelnen individuellen Handlungen der Akteure und durch Verbesserung der Regeln der Organisation erreichen.
4. Rationalitätssicherung ist notwendig, weil Führungskräfte nur beschränktes Wissen (Methoden- und Faktenwissen) und unterschiedliche Interessen haben. Aus diesem Grund wird die anstrebare individuelle und organisationelle Rationalität auch trotz Rationalitätssicherung immer unvollständig bleiben.
5. Rationalität kann nicht objektiv festgestellt werden, sondern die Zweck-Mittel-Rationalität muß durch kritische Prüfung und freiwillige Einwilligung auf Basis einer idealen Kommunikationsgemeinschaft (ohne Konsensanspruch) falsifiziert werden (Interaktion als Hauptansatz der Rationalitätssicherung).

Aus dieser Konzeption lassen sich wesentliche Aufgaben für das Controlling als Rationalitätssicherung ableiten:

1. Die Rationalitätskriterien sind für die jeweilige Situation zu konkretisieren: Was sind die Ziele und was die Mittel? Wer muß prüfen? Welche Kommunikationsvoraussetzungen müssen gelten? Wer muß einwilligen?
2. Die zu prüfenden Rationalitätsobjekte sind für die jeweilige Situation festzulegen: Wann sind neben der Ergebnisrationalität verstärkt Prozesse und Inputs zu überprüfen?
3. Die Meßbarkeit bzw. Falsifizierbarkeit von Zielen, Entscheidungen und Handlungen ist durch Offenlegung der Entscheidungsgrundlagen sicherzustellen: Was sind die Ziele und die Prämissen? Liegen diese so formuliert vor, daß sie überprüfbar sind?
4. Ein konstruktiver Konflikt ist sicherzustellen: Wann bzw. wie häufig sind Entscheidungen wieder zu überprüfen?
5. Die individuellen Handlungen und die organisationalen Regeln sind zu überprüfen: Waren zwar die individuellen Handlungen rational, aber die organisationalen Regeln nicht?

Aufbauend auf einem vielschichtigen, philosophischen Begriff der Rationalität wurde eine mit ökonomischen Denkweisen kompatible Rationalitätskonzeption entwickelt, die als Basis für den Rationalitätssicherungsansatz des Controlling dienen und erste praktische Implikationen aufzeigen kann.

## Literatur

- Albers, S. (1996): Dezentralisierte Führung von Unternehmen mit Hilfe eines internen Beteiligungsmarktes, in: *Die Betriebswirtschaft*, 56. Jg., 3, S. 305-317.
- Albers, S. (1996): Der Charme hybrider Lösungen, in: *Die Betriebswirtschaft*, 56. Jg., 4, S. 575-577.
- Albert, H. (1982): *Die Wissenschaft und die Fehlbarkeit der Vernunft*, Tübingen 1982.
- Albert, H. (1991): *Traktat über kritische Vernunft*, 5. Aufl., Tübingen 1991.
- Apel, K.-O. (1986): Grenzen der Diskursethik? Versuch einer Zwischenbilanz, in: *Zeitschrift für philosophische Forschung*, 40. Jg., S. 3-31.
- Apel, K. O. (1995): Rationalitätskriterien und Rationalitätstypen, in: Wüsthube, A. (Hrsg.): *Pragmatische Rationalitätstheorien - Studies in pragmatism, idealism and philosophy of mind*, Würzburg 1995, S. 29-63.
- Arrow, K. J. (1963): *Social Choice and Individual Values*, 2. Aufl., New York u.a. 1963.
- Bach, S., Brettel, M., Grothe, M., Schäffer, U., Weber, J. (1998): *Grundmodell einer dynamischen Theorie ökonomischer Akteure*, WHU-Forschungspapier Nr. 56, Vallendar 1998.
- Backhaus, J. (1979): *Praktische Philosophie und politische Ökonomie*, in: Mittelstraß, J. (Hrsg.): *Methodenprobleme der Wissenschaften vom gesellschaftlichen Handeln*, Frankfurt 1979, S. 320ff.
- Becker, A. (1996): *Rationalität strategischer Entscheidungsprozesse: ein strukturationstheoretisches Konzept*, Wiesbaden 1996.
- Berg, H., Cassel, D. (1981): *Theorie der Wirtschaftspolitik*, in: Bender, D., Berg, H., Cassel, D. (Hrsg.): *Vahlens Kompendium der Wirtschaftstheorie und Wirtschaftspolitik*, Bd. 2, Wiesbaden 1981, S. 137-211.
- Braybrooke, D., Lindblom, C. E. (1963): *A Strategy of Decision*, Glencoe 1963.
- Bronner, R. (1993): *Entscheidungsverhalten*, in: Hauschildt, J., Grün, O. (Hrsg.): *Ergebnisse empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung: Zu einer Realtheorie der Unternehmung*, Stuttgart 1993, S. 713-746.
- Camerer, C. F. (1987): Do Biases in Probability Judgment Matter in Markets? Experimental Evidence, in: *American Economic Review*, 77. Jg., 5, S. 981-997.
- Conlisk, J. (1996): Bounded rationality and market fluctuations, in: *Journal of Economic Behavior & Organization*, 29. Jg., 2, S. 233-250.
- Dahrendorf, R. (1964): *Ungewißheit, Wissenschaft und Demokratie*, in: Delius, H., Patzig, G. (Hrsg.): *Argumentationen. Festschrift für Josef König*, Göttingen 1964, S. 43-66.
- Dean, J.W., Sharfman, M. P. (1993): Procedural rationality in the strategic decision-making process, in: *Journal of Management Studies*, 30. Jg., S. 587-610.
- Denzau, A. T., North, D. C. (1994): Shared Mental Models: Ideologies and Institutions, in: *Kyklos*, 47, S. 3-31.

- Dörenbach, W. (1982): Bounded Rationality, Frankfurt a.M. u.a. 1982.
- Dörner, D. (1992): Die Logik des Mißlingens, Bern 1992.
- Eisenführ, F., Weber, M. (1994): Rationales Entscheiden, 2., verb. Aufl., Heidelberg 1994.
- Elster, Jon (1989): Solomonic Judgements: studies in the limitations of rationality, Cambridge 1989.
- Frederickson, J. W., laquinto, A. L. (1989): Inertia and creeping rationality in strategic decision processes, in: Academy of Management Journal, 32. Jg., 3, S. 516-542.
- Frese, E. (1992): Organisationstheorie, in: Frese, E. (Hrsg.): Bd. 2, Handwörterbuch der Organisation, 3., völlig neu gestaltete Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 1706-1733.
- Gutenberg, E. (1929): Die Unternehmung als Gegenstand betrieblicher Theorie, Berlin et al. 1929.
- Gutenberg, E. (1984): Bd. 1: Die Produktion, 24. Aufl., Berlin u.a. 1984.
- Gutenberg, E. (1983): Bd. 2: Der Absatz, 17. Aufl., Berlin u.a. 1983.
- Gutenberg, E. (1980): Bd. 3: Die Finanzen, 8. Aufl., Berlin u.a. 1980.
- Gutenberg, E. (1989): Rückblicke, unveröffentlichtes Manuskript, Köln 1983, in: Albach, H. (Hrsg.): Zur Theorie der Unternehmung, Schriften und Reden von Erich Gutenberg, Aus dem Nachlaß, Berlin et al. 1989, S. 3-109.
- Goetzelmann, F. (1991): Rationalität in betriebswirtschaftlichen Ansätzen, in: Wirtschaftsstudium, o.J., 8/9, S. 573-575.
- Habermas, J. (1981): Theorie des kommunikativen Handelns, Band 1: Handlungsrationalität und gesellschaftliche Rationalisierung, Frankfurt 1981.
- Habermas, J. (1985): Moral und Sittlichkeit: Hegels Kantkritik im Lichte der Diskursethik, in: Merkur - Zeitschrift für europäisches Denken, 39. Jg., S. 1041-1052.
- Habermas, J. (1991): Diskursethik - Notizen zu einem Begründungsprogramm, in: Habermas, J. (Hrsg.): Moralbewußtsein und kommunikatives Handeln, 4. Aufl., Frankfurt am Main 1991, S. 53-125.
- Hahn, D. (1997): Controlling in Deutschland - State of the Art, in: Gleich, R., Seiden-schwarz, W. (Hrsg.): Die Kunst des Controlling, München 1997, S. 13-46.
- Hanisch, D. (1996): Beiträge des Kritischen Rationalismus zur Lösung wirtschafts- und unternehmensethischer Probleme, Frankfurt am Main u.a. 1996.
- Heinen, E. (1968): Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1968.
- Heiner, R. (1983): The origin of predictable behavior, in: American Economic Review, 73. Jg., S. 560-595.
- Heiner, R. (1988a): The necessity of imperfect decisions, in: Journal of Economic Behavior & Organization, o.J., 10, S. 29-55.
- Heiner, R. (1988b): The necessity of delaying economic adjustment, in: Journal of Economic Behavior & Organization, o.J., 10, S. 255-286.
- Heiner, R. (1988c): Imperfect decisions in organizations, in: Journal of Economic Behavior & Organization, o.J., 9, S. 25-44.

- Heiner, R. (1989): The origin of predictable dynamic behavior, in: Journal of Economic Behavior & Organization, o.J., 12, S. 233-257.
- Hogarth, R. M., Reder, M. W. (1986): Editors' comments: Perspectives from Economics and Psychology, in: Journal of Business, Supplement to the Journal of Business: Conference at the University of Chicago on October 13-15, 1985, 59. Jg., 4, S. 185-207.
- Horkheimer, M., Adorno, T. W. (1947): Dialektik der Aufklärung, Amsterdam 1947.
- Kappler, E. (1993): Rationalität und Ökonomik, in: Wittmann, W. (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Bd. 3, 5., völlig neu gestaltete Aufl., Stuttgart 1993, Sp. 3648-3664.
- Kastrop, C. (1993): Rationale Ökonomik?: Überlegungen zu den Kriterien der ökonomischen Theoriendynamik, Berlin 1993.
- Kirchgässner, G. (1991): Homo Oeconomicus: Das ökonomische Modell individuellen Verhaltens und seine Anwendung in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Tübingen 1991.
- Kirsch, W. (1970): Entscheidungsprozesse: Verhaltenswissenschaftliche Ansätze der Entscheidungstheorie, Erster Band, Wiesbaden 1970.
- Kirsch, W. (1992): Kommunikatives Handeln, Autopoiese, Rationalität: Sondierungen zu einer evolutionären Führungslehre, München 1992.
- Kleinbeck, U., Quast, H.-H. (1992): Motivation, in: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, Bd. 2, 3., völlig neu gestaltete Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 1420-1434.
- Lichtenberg, C. G. (1944): Aphorismen: Eine Sammlung aus Lichtenbergs Gedankenbüchern, in Gruppen zeitlich geordnet. Gesammelt, eingeleitet und erläutert von Dr. Ernst Volkmann, Leipzig 1944.
- Luhmann, N (1973): Zweckbegriff und Systemrationalität, Frankfurt am Main 1973.
- Macrone, M. (1996): Heureka! Das archimedische Prinzip und 80 weitere Versuche, die Welt zu erklären - Eine kleine Geschichte unseres Denkens von der Antike bis heute, München u.a. 1996.
- March, J. G., Simon, H. A. (1958): Organizations, New York u.a. 1958.
- Ottmann, H. (1999): Freund und Feind, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, o.J., vom 18. Juni 1999, S. 53.
- Pasche, M. (1997): Imperfektes Entscheidungsverhalten, Aachen 1997.
- Popper, K. R. (1976): The Myth of the Framework, in: Freeman, E. (Hrsg.): The Abdication of Philosophy and the Public Good, LaSalle u.a. 1976, S. 23-48.
- Popper, K. R. (1984): Objektive Erkenntnis: Ein evolutionärer Entwurf, 4. Aufl., Hamburg 1984.
- Popper, K. R. (1989): Logik der Forschung, 9. Aufl., Tübingen 1989.
- Putz-Osterloh, W. (1992): Entscheidungsverhalten, in: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3., völlig neu gestaltete Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 585-599.
- Rescher, N. (1995): Is Consensus Required For A Rational Social Order?, in: Wüsthube, A. (Hrsg.): Pragmatische Rationalitätstheorien - Studies in pragmatism, idealism and philosophy of mind, Würzburg 1995, S. 9-28.

- Schaffitzel, W. (1982): Das entscheidungstheoretische Rationalitätskonzept in der Betriebswirtschaftslehre: Anspruch und Wirklichkeit, München 1982.
- Schmidt, H. (1991): Philosophisches Wörterbuch: Neu bearb. von Georgi Schischkoff, 22. Aufl., Stuttgart 1991.
- Seel, M. (1999): Er ist entfesselt, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 18. Juni 1999, S. 54.
- Selten, R. (1994): New Challenges to the Rationality Assumption: Comment, in: Journal of Institutional and Theoretical Economics, 150. Jg., No. 1, S. 42-44.
- Shulman, S. (1997): What's so rational about rational expectations? Hyperrationality and the logical limits to neoclassicism, in: Journal of Post Keynesian Economics, Vol. 20, No. 1, S. 135-148.
- Simon, H. A. (1957): Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations, 2. Aufl., New York u.a. 1957.
- Simon, H. A. (1986): Rationality in Psychology and Economics, in: Journal of Business, Supplement to the Journal of Business: Conference at the University of Chicago on October 13-15, 1985, 59. Jg., 4, S. S209-S224.
- Spinner, H. F., (1985): Die Doppelvernunft, unveröffentlichtes Arbeitspapier anlässlich eines Seminars in Herrsching, 1985, zitiert nach Kirsch 1992.
- Spitzer, Q., Evans, R. (1997): The new business leader: Socrates with a Baton, in: Strategy & Leadership, September/October 1997, S. 32-38.
- Staehele, W. H. (1991): Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 6. Aufl., München 1991.
- Steinmann, H. (1984): The Enterprise as a Political System, in: Hopt, K. J., Teubner, G. (Hrsg.): Corporate governance and directors' liabilities: legal, economic and sociologic analyses on corporate social responsibility, Berlin u.a. 1984, S. 401-428.
- Sull, D. N. (1999): Why good companies go bad, in: Harvard Business Review, o.J., July - August, S. 42-52.
- Thaler, R. (1986): The Psychology and Economics Conference Handbook: Comments on Simon, on Einhorn and Hogarth, and on Tversky and Kahneman, in: Journal of Business, Supplement to the Journal of Business: Conference at the University of Chicago on October 13-15, 1985, 59. Jg., 4, S. S279-S284.
- Ulrich, H (1970): Die Unternehmung als produktives soziales System, 2. Aufl., Berlin u.a. 1970.
- Ulrich, P. (1983): Konsensus-Management. Die zweite Dimension rationaler Unternehmensführung, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 35. Jg., 1, S. 70-84.
- Ulrich, P. (1993): Transformation der ökonomischen Vernunft: Fortschrittsperspektiven der modernen Industriegesellschaft, 3., rev. Aufl., Bern u.a. 1993.
- Vanberg (1994): Rules and choice in economics, London u.a. 1994.
- Weber, J. (1985): Unternehmensidentität und unternehmenspolitische Rahmenplanung, München 1985.

Weber, J. (1995): Einführung in das Controlling, 6., durchgesehene und erweiterte Aufl., Stuttgart 1995.

Weber, J. / Schäffer, U. (1998): Sicherstellung der Rationalität von Führung als Controlleraufgabe?, WHU-Forschungspapier Nr. 49, Vallendar 1998.

Weber, M. (1980): Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie, 5. Aufl., Studienausgabe, Tübingen 1980.

Wöhe, G. (1993): Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 18., überarb. und erw. Aufl., München 1993.

Wolter, S. C. (1996): Erwartungsbildung in der Ökonomie: eine theoretisch-empirische Analyse der Erwartungsbildung, Bern, Stuttgart, Wien 1996.

Wüstehube, A. (1995): Pragmatische Rationalitätstheorien. Zur Einführung, in: Wüstehube, A. (Hrsg.): Pragmatische Rationalitätstheorien - Studies in pragmatism, idealism and philosophy of mind, Würzburg 1995, S. 9-28.

Zeckhauser, R. (1986): Comments: Behavioral versus Rational Economics: What You See is What You Conquer, in: Journal of Business, Supplement to the Journal of Business: Conference at the University of Chicago on October 13-15, 1985, 59. Jg., 4, S. S435-S449.