

## Probleme der Auftragsforschung aus der Sicht des Unternehmens

Bickelmann, Gerd

Veröffentlichungsversion / Published Version

Sammelwerksbeitrag / collection article

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Bickelmann, G. (1981). Probleme der Auftragsforschung aus der Sicht des Unternehmens. In W. Schulte (Hrsg.), *Soziologie in der Gesellschaft: Referate aus den Veranstaltungen der Sektionen der Deutschen Gesellschaft für Soziologie, der Ad-hoc-Gruppen und des Berufsverbandes Deutscher Soziologen beim 20. Deutschen Soziologentag in Bremen 1980* (S. 574-578). Bremen: Deutsche Gesellschaft für Soziologie (DGS). <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-189231>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Gerd Bickelmann

### Unternehmerischer Entscheidungsprozeß und Auftragsforschung

Durch die Auftragsforschung wird der Personenkreis, der üblicherweise am unternehmerischen Problemlösungs- und Entscheidungsprozeß beteiligt ist, um Personen außerhalb des Unternehmens erweitert. Nun sind unternehmerische Entscheidungsprozesse in der Regel ohnehin recht kompliziert. Mit den Worten von Werner Kirsch kann man sagen, daß "extrem komplexe Probleme vor allem dann vorliegen, wenn eine Organisation den Versuch unternimmt, sich selbst in geplanter Weise tiefgehend zu wandeln und zu reorganisieren" (1). Das Erkennen dieser Komplexität und der sich daraus ergebenden Schwierigkeiten lassen gerade den Wunsch entstehen, Teile der Problemlösung zusammen mit einer externen Stelle zu erarbeiten. Welche Teile des Problemlösungsprozesses sich am ehesten aussondern lassen, läßt sich anhand eines Phasenschemas (2) diskutieren, das den Entscheidungsprozeß in seine Hauptbestandteile aufgliedert:

1. Problemdefinition und -spezifizierung
2. Erlangung erforderlicher Informationen
  - Erfassen vorhandener Informationen
  - Gewinnung von zusätzlich notwendigen Informationen
3. Entwicklung möglicher Lösungen
4. Bewertung dieser Lösungen
5. Auswahl einer Strategie für die Durchführung und
6. tatsächliche Durchführung einer Handlung sowie nachfolgendes Lernen und Revision

Insofern bedeutet jede Vergabe eines Forschungsprojektes eine Abkapselung eines Teilproblems von dem sich weiterentwickelnden unternehmensinternen Meinungsbildungsprozeß; und es darf keineswegs überraschen, wenn bei der Wiedereingliederung dieses Teilaspekts in den gesamten Meinungsbildungsprozeß gelegentlich Reibungsverluste eintreten.

#### Probleme im Zusammenhang mit dem notwendigen Input unternehmensinterner Informationen

Viele Probleme der Auftragsforschung entstehen aufgrund eines unzureichenden Informationstransfers zwischen Auftraggeber und Forscher. Obwohl es im Unternehmen in der Regel einen betreuenden Bereich, z. B. die Marktforschung, gibt, wird es für den Projektbetreuer schon wegen der Größe eines Unternehmens und der dezentralen Verfügbarkeit der vorhandenen Informationen schwierig, alle relevanten Informationen an die Forschungsgruppe weiterzugeben, um ihr dieselbe Ausgangsbasis für die Problemanalyse zu geben, wie sie intern insgesamt gegeben ist.

Ich möchte hier beispielhaft erwähnen, wie wichtig, aber auch wie schwierig es unter Umständen ist, bei einer Marktuntersuchung den Interviewern die notwendigen Kenntnisse über technische und wirtschaftliche Einzelheiten von komplizierten Produkten zu vermitteln. Aber erst diese Detailkenntnisse verschaffen dem Interviewer die Sachkompetenz, die er braucht, damit er als Gesprächspartner akzeptiert und somit das Interview überhaupt aussagekräftig wird.

#### Probleme bei der Informationsgewinnung

Es gibt keine objektiven oder von allen Seiten als Konvention akzeptierten Maßstäbe für die notwendige Qualität der Informationen im Hinblick auf eine Entscheidungsfindung. Dies gilt für

- Umfang (ganzheitliche Orientierung oder partielle Betrachtung),
- Tiefe (Detaillierung) und
- Präzision (Tendenz-, Intervall- oder Punktaussagen)

der Informationen.

Die Auftragsforschung kann sich nun zwischen 2 Extremen bewegen:

- Sie konzentriert sich auf die Erlangung aller oder nur eines Teils der erforderlichen Informationen oder
- der Auftrag wird so umfassend vergeben, daß er alle Phasen einschließlich der Strategie für die Durchführung umfaßt und demnach als Ergebnis einen Vorschlag beinhaltet, wie die Entscheidung des Unternehmens, also der tatsächlichen Entscheidungsträger aussehen sollte.

Bei der Konzentration auf die Informationsgewinnung besteht die Gefahr, daß die "Informationsproduktion" ein Eigenleben entwickelt ohne Relevanz für die tatsächliche Entscheidungsfindung.

Bei umfassenden Aufträgen besteht die Gefahr einer "objektivierten" Empfehlung im Sinne einer "Entscheidung an Stelle der tatsächlichen Entscheidungsträger". Dabei wird dann im Unternehmen eine solche Globalempfehlung häufig in Bausch und Bogen verdammt. Die spezifischen Gegebenheiten des Unternehmens und der betroffenen Personen scheinen häufig völlig außer Acht geblieben zu sein, und es kommt deshalb meist nicht zu einer Identifikation mit der "fremden" Entscheidungs-Empfehlung.

Zusammenfassend kann man daraus schlußfolgern, daß die Auftragsforschung in Zusammenarbeit mit den Unternehmen

- ein Problem genauer beschreiben und spezifizieren,
- umfassende und tiefgehende Informationen gewinnen und
- mögliche Lösungen und deren Konsequenzen aufzeigen kann.

Sie kann nur sehr eingeschränkt eine umfassende Bewertung alternativer Lösungsmöglichkeiten vornehmen: In vielen Fällen ist das Unternehmen nicht willens oder überhaupt nicht in der Lage, alle unternehmensinternen Informationen gegenüber Dritten offenzulegen, die bei einer solchen Bewertung berücksichtigt werden müssen.

### Die Stärke der Auftragsforschung

- ihre Problemferne im Sinne einer schöpferischen Unbefangenheit und Kreativität und

### die potentielle Schwäche der Auftragsforschung

- ihre fehlende Problemnähe im Sinne einer Suche nach praktikablen Lösungsansätzen

bestimmen von Fall zu Fall den sinnvollen Rahmen für die Vergabe eines Forschungsprojekts.

### Grundsätzliche Probleme der Auftragsforschung

Im Unternehmen kommt gelegentlich der Eindruck auf, daß die anstehenden Entscheidungsprobleme durch die Auftragsforschung nicht kleiner, sondern eher noch größer werden. Dies hat 2 Gründe: die Komplexität und die Dynamik der Entscheidungsprozesse.

Die Komplexität der Prozesse führt dazu, daß in einem Großunternehmen der Einzelne auf sehr viele Personen, Sachzwänge und Meinungen in den verschiedenen Fachbereichen Rücksicht nehmen muß, was nicht gerade die Bereitschaft erhöht, die Dinge auch noch durch externe Dritte weiter "verkomplizieren" zu lassen. Dies ist die Folge der begrenzten Kapazität des menschlichen Verstandes für die Formulierung und Lösung komplexer Probleme. Diese beschränkte Informationsverarbeitungskapazität empfinden die Entscheidungsträger selbst als Konflikt.

Der zweite Grund für die kritische Einstellung gegenüber der Auftragsforschung liegt in der Dynamik des unternehmerischen Entscheidungsprozesses. Die skizzierten Phasen dieses Prozesses laufen im Alltag leider nicht hintereinander ab. Während die methodisch orientierte Auftragsforschung zumindest nach einer gewissen Suchphase eine Problemdefinition erarbeitet, die für den weiteren Ablauf der Untersuchung bindend ist, ist bei der unternehmensinternen Meinungsbildung eine solche Festschreibung des Problems keineswegs gewährleistet.

Optimale Methodenauswahl darf sich nicht darauf beschränken, vom Inhalt her Problem und Methode maximal zur Deckung zu bringen.

Aus Sicht des Unternehmens ist vielmehr zu fordern, daß die Anlage einer Untersuchung gleichzeitig

- den vertretbaren zeitlichen Horizont und zwar sowohl im Hinblick auf das spezielle Problem wie auf die gesamte Ausgangslage des Unternehmens sowie

- die entstehenden Kosten und damit das Kosten-Nutzen-Verhältnis berücksichtigen muß.

#### Der Beitrag der Auftragsforschung zur Entwicklung und Bewertung von Handlungsalternativen

Zum Abschluß bleibt noch die Frage offen, wie es mit der Auftragsforschung und der Entwicklung und Bewertung von Handlungsalternativen steht. Meine kritische Reserve zu diesem Teilbereich rührt sicher auch daher, daß die Notwendigkeit der Kooperation bei der konkreten Entscheidungsfindung in einem großen Unternehmen geringer eingeschätzt wird als in kleineren Unternehmen, die weniger auf eigene Spezialisten und Stäbe zurückgreifen können. Sie gründet sich aber auch auf die bereits angesprochenen Probleme des Informationstransfers vom Auftraggeber zum Forscher. Je größer ein Unternehmen seine Substanz auf den Gebieten der Entwicklung, der Produktion und des Vertriebs einschätzt, umso eher wird der Übergang von der Information zur Umsetzung zur Grenze zwischen dem externen Institut und dem Unternehmen.

---

(1) Werner Kirsch, Einführung in die Theorie der Entscheidungsprozesse, 2. Auflage, Wiesbaden 1977.

(2) vgl. Brim, Glass, Lavin und Goodmann, Personality and Decision Processes, Stanford, Calif. 1962, zit. bei Werner Kirsch a.a.O.