



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

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

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

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

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

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