



FH JOANNEUM Gesellschaft mbH

PROSPECTUS

Optimierung von Entscheidungsprozessen in heterogenen Gruppen
– nachhaltige und schlüssige Entscheidungen durch virtuelle
Methoden

Betreuer: Prof.(FH) Dr. James William Miller
Peter Sereinigg

eingereicht am Studiengang
„Gesundheitsmanagement im Tourismus“

von **Martina Scheer**

Personenkennzahl 0310110060

Juni 2006

1. Problemdarstellung

„Wenn es die Gruppen nicht geben würde, dann müsste wir sie erfinden, da in ihr Ergebnisse erzielt werden können, die der individuellen Leistung der einzelnen Gruppenmitglieder überlegen sind.“ (Wellhöfer, zitiert nach Grünberger, 2005).

Individualarbeiten versus Gruppenarbeiten, dies ist oft die große Herausforderung in leistungsorientierten Umgebungen zu bewältigen haben. Egal ob es in Unternehmen oder Ausbildungsorganisationen zu einer Zielerreichung kommen soll, am Anfang steht die Grundsatzentscheidung, „alleine“ oder „gemeinsam“. Nicht immer ist die Entscheidung richtig, Aufgaben Gruppen zu übertragen, da diese „kreativer“ arbeiten oder Einzelpersonen, die dann „schneller agieren“ können (Sereinigg, 2004).

Hat eine Einzelperson während des laufenden Projektes weniger Schwierigkeiten Entscheidungen zu fällen, kommt der schwierige Akt am Ende, das Ergebnis einer Gruppe „verkaufen“ zu müssen. Hat eine Gruppe während des laufenden Projektes Schwierigkeiten Entscheidungen zu fällen und schafft diese Hürde, entfällt der schwierige Akt am Ende, das Ergebnis der Gruppe „verkaufen“ zu müssen, insbesondere, wenn durch eine gute Umfeldanalyse, projektrelevante Personen schon im Sinne eines Projektmarketings permanent eingebunden waren (Sereinigg, 2005)

Aus diesem Grund werden bedeutsame Urteile und Entscheidungen in demokratischen Gesellschaften in zunehmendem Maße von Gruppen getroffen. Organisationen weisen vermehrt Gruppen Arbeiten zu, die traditionellerweise durch Individuen erledigt wurden (Gruenfeld, zitiert nach Frey, 2002, S. 13). Dies wird u.a. dadurch begründet, dass auf Gruppenebene mehr Ressourcen (z.B. intellektueller Art) verfügbar sind als auf Individualebene, und dass Gruppen daher in besonderem Maße in

der Lage sein sollten, qualitativ hochwertige Gruppenergebnisse zu erzielen (Vroom, zitiert nach Frey, 2002, S. 13).

In den meisten Firmen wird dies nicht optimal umgesetzt und so gibt es verbreitet den Wunsch nach einer Verbesserung des Entscheidungsprozesses, denn oftmals

- sind Entscheidungen nur suboptimal und Dinge, die man meint schon abgehakt zu haben, sind nochmals aufzunehmen.
- stehen Teammitglieder nicht 100%ig hinter der getroffenen Entscheidung. Sie stimmen zwar zu, aber verfolgen später noch immer ihre eigenen Ziele und behindern dadurch den Projektfortschritt.
- werden Entscheidungen von der lautesten Stimme der Gruppe oder überstürzt in letzter Minute getroffen.
- verabsäumt das Team auf gemeinsame Erfahrungen zurückzugreifen um die bestmögliche Entscheidung zu treffen. So ist der Prozess der Entscheidungsfindung nicht wieder verwendbar, da es keine Aufzeichnungen bzw. Rechtfertigungen für vorhergehende Entscheidungen gibt.
- kann nicht „im Sinne des Auftraggebers“ entschieden werden, ohne die Hintergründe von Entscheidungen zu kennen und damit wesentliche Faktoren für zukünftiges Handeln. Dies kann eine Kettenreaktion an Fehlhandlungen wiederum auslösen.

Dies sind lediglich einige Symptome, die eine schlechte Entscheidungsfindung nach sich zieht.

Denn Entscheidungsprozesse in Teams sind oft sehr komplex und schwer zu strukturieren. Sie beinhalten eine Problemlösung, die die

optimale Verwendung von Wissen, Expertise und unterschiedlichen Zugängen, welche die individuellen Teammitglieder einbringen, voraussetzt (Ullmann, 2002).

Darum ist das Verständnis darüber, wie man Teamentscheidungen induziert, sie durchführt und mit ihnen umgeht, ausschlaggebend für den Erfolg einer solchen Entscheidung. Ist dies gegeben, können bessere Ergebnisse erwartet werden, von denen sowohl das Team, wie auch das Unternehmen profitiert (Richman, 2002,).

Mit der wachsenden Bedeutung von Computer und Internet als Arbeits- und Kommunikationsmedium ist auch das Interesse an virtueller Teamarbeit in vielen Unternehmen stark gestiegen.

Die Globalisierung der Märkte, Outsourcing oder Offshoring führen vermehrt zu Zusammenarbeit mit entfernten Kunden, Kollegen oder Lieferanten (CSC Polenzke, o.D.). Und bis vor ungefähr einem Jahrzehnt waren virtuelle Teams noch unbedeutend, doch heute stellen sie einen integrierten Part zahlreicher Organisationen und Unternehmen dar (Ullmann, 2002). Arbeit in virtuellen Teams ist letztendlich nichts anderes als die Weiterentwicklung der Arbeit in "normalen" Gruppen bzw. Teams. Virtuelle Teams bieten die Möglichkeit, das Wissen und Know-how verschiedener Mitarbeiter auch über weite Entfernungen hinweg in einem Team zu bündeln. Durch die Informations- und Kommunikationstechnologie können in solchen Fällen räumlich und zeitlich getrennte Planungs- und Entscheidungsprozesse realisiert werden (Lenk, o.D.).

Die Handhabung eines virtuellen Teams stellt aber eine neue Herausforderung für Projektleiter, Geschäftsführer und Unternehmer mit positiven als auch negativen Seiten dar. Probleme bieten aber grundsätzlich Chancen!

Ein interkulturelles Team beinhaltet eine Vielfalt und breite Palette an Perspektiven und Anschauungsweisen, die ein größeres Potenzial für Kreativität als Individuen ergeben. Auf der anderen Seite kann genau diese Verschiedenheit zu Konflikten führen, wenn es um Fragen wie „richtiges“ oder „falsches“ Verhalten gegenüber anderen Kulturen, den richtigen Führungsstil oder die Definition von ausschlaggebenden Parametern geht (Nagel & Sellamna, o.D.).

Deshalb benötigen interkulturelle Teams mehr Zeit um sich aufeinander einzustellen, zu kooperieren lernen und so ihre Kreativität bei der Problemlösung optimieren (Nagel & Sellamna, o.D.). Die Schaffung eines hybriden, eng vernetzten sozialen Beziehungswerks ist dafür maßgeblich (Walter, 2001, S.64).

„Interkulturell“ muss nicht zwingend weltweit oder länderübergreifend bedeuten, es wird zunehmend auch zum lokalen Phänomen, da in Ballungszentren immer mehr Kulturkreise aufeinander treffen und so ein früher ausschließlich globales Problem zur globalen Chance wird.

Nun liegt es an der Führungspersönlichkeit das Team zusammenzuführen, den Entscheidungsprozess voranzutreiben und die einzelnen Stadien abzuschließen, um optimierte Lösungen, mit Nachhaltigkeit zu gewinnen. Modernes Management hat zunehmend die Aufgabe Entscheidungsprozesse unabhängig von Zeit und Raum voranzutreiben. Das wird z.B. mit breit angelegten Diskussionsprozessen durchgeführt, wie in der Diplomarbeit von Matthias Mayer beschrieben (Mayer, 2006). Entscheidungen auf breiter Akzeptanzbasis, unter Berücksichtigung der Umfeldfaktoren in einem vertretbaren Zeitrahmen herbeizuführen ist eine der kardinalen Managementtherausforderungen der Zukunft (Sereinigg, 2005).

Folgenden Fragen können aus dieser Problembeschreibung abgeleitet werden:

- Welche Team Entscheidungsstrategien gibt es? Wann sind diese anzuwenden?
- Wie schaut eine Entscheidung aus, die von allen Teammitgliedern getragen wird? Welche Methoden sind zu empfehlen?
- Welche Rolle spielt das Management in solchen Prozessen, welche die beteiligte Gruppe? Wie wird mit dem Umfeldbeteiligten umgegangen?
- Welche Methoden und Werkzeuge gibt es, die eine Dokumentation über den Entscheidungsprozess ermöglichen, um somit Nachhaltigkeit zu gewährleisten und auch den Entscheidungsprozess einerseits sowie die Entscheidung andererseits nachvollziehbar zu machen?
- Wie arbeiten virtuelle Teams und gibt es Grenzen oder Barrieren? Wie können diese überwunden werden?
- Gruppenphänomene bei Entscheidungen – Welche gibt es und wie kann man die negativen Nebeneffekte dieser, auf virtueller Basis ausschalten?
- Entscheidungen auf virtueller Basis – Wie müssen Informationen zusammengetragen und aufbereitet werden, um den höchst möglichen Nutzen bzw. die objektivste und beste Entscheidung generieren zu können?
- Als eine Nebenfrage wird auch die Problematik der interkulturellen Kommunikation auftauchen: wie geht man mit Personen unterschiedlicher Herkunftsländer und/oder Kulturen um, damit es nicht zu Missverständnissen kommt?

2. Methodik

Phase 1

- **Literatur- und Internetrecherche**

Hintergrundwissen wie und warum Gruppen entscheiden, welche Phänomene auftreten können und welche „Gefahren“ bei einem Entscheidungsprozess lauern, die das Outcome, also die Entscheidung verschlechtern, wird über eine umfangreiche Literaturrecherche erhoben. Die Literatur wird aus der Bibliothek FH JOANNEUM des Standortes Bad Gleichenberg und Graz, sowie von der Universitätsbibliothek in Graz stammen. Dabei werde ich auch die Online-Datenbanken im Bereich Sozialpsychologie etc. verwenden (Bsp.: Society for Judgment and Decision Making). Damit werden die Bereiche: Gruppe/Team, Kommunikation und Entscheidungsfindung abgedeckt. Um für den virtuellen Bereich geeignete Literatur zu finden werde ich mich an online Magazinen und Journals wie projektmagazin.de oder The Mechanical Engineering Magazine.

Phase 2

- **Experteninterviews**

Um die literaturgestützten Informationen optimal verarbeiten zu können, werden parallel dazu noch ExpertInnen zum Thema Entscheidungen in virtuellen Gruppen/Teams interviewt. Die Auswahl der InterviewpartnerInnen wird mit Hilfe der Diplomarbeitbetreuer nach folgenden Kriterien getroffen:

- Die ausgewählten Interviewpartner haben langjährige Erfahrung in Projektmanagement bzw. mit Teamarbeit. Vorzugsweise sollten bereits

Erfahrungen mit virtuellen Teams gemacht worden sein.

- Es ist angedacht vor allem Personen aus dem Umfeld von PMI Austria und Unternehmensberatungen zu befragen, die den Schwerpunkt Kommunikation und Training haben. Zusätzlich werden auch Experten im Bereich Kommunikation sowie Moodle von der Alpen Adria Universität in Klagenfurt und dem internationalen Moodle – Netzwerk befragt.
- Besonderes Augenmerk als Interviewpartner gilt den beiden Steirern, Visotschnig E. und Schrotta S., die in ihrem Buch „Das SK-Prinzip“ eine Umlegung auf den virtuellen Bereich begrüßen würden. Über eine eventuelle Umsetzung soll mit diesen Autoren diskutiert werden.

Um einen geeigneten Interviewleitfaden optimal erstellen zu können werden zu Beginn ein provisorischer Leitfaden erstellt und mit Testinterviewpartner durchgeführt. Dieser Test soll drei Interviews beinhalten und Material für die Optimierung des Leitfadens liefern. Erst nach der Überarbeitung werden sechs Experteninterviews durchgeführt. Die Experteninterviews sollen ungefähr 90 bis 120min dauern und werden mittels digitalen Diktiergeräts aufgezeichnet und später transkribiert. Das Gespräch mit dem Autorenteam, Visotschnig und Schrotta, soll aber mit einem Fokus auf die Umsetzung ihres SK-Prinzips geschehen, darum wird hier der Leitfaden dementsprechend abgeändert.

Um auch nach dem Interview noch die Meinungen der Experten heranziehen zu können werden Kommunikationstools wie Skype oder ein FAQ-Forum benutzt.

- **Methodische Implementierung**

Ausgehend von den bis dahin zusammengetragenen Informationen soll die Entscheidungsfindung in Teams implementiert werden. Dies wird im Rahmen von Lehrveranstaltungen von Peter Sereinigg am Studiengang GMT sowie auch der FH Hagenberg und der Alpen Adria Universität erfolgen. Projekte der Unternehmensberatung Sereinigg sollen auch bei der Testung der Methodik mitwirken. Mit den ausgewählten Projektgruppenmitgliedern wird über diese neue Methode gesprochen, es wird ihren Bedürfnissen angepasst und ausprobiert. Um die optimale Vorgehensweise heraus zu filtern, wird im Rahmen eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses ständig der Kontakt mit den Betroffenen gehalten und es kann dadurch eine permanente Abstimmung der Methodik vorgenommen werden. Hierbei geht es nicht um eine einmalige Evaluation nach Beendigung des Projekts sondern um die Optimierung des Entscheidungsprozesses, der im Endeffekt ein besseres Projektoutcome generieren soll.

Durch eine gezielte Analyse des Outcomes und ein kontinuierliches Feedback der Betroffenen (Projektleiter und Teammitglieder) werden die gewonnenen Erkenntnisse und Erfahrungen mit Einbezug der Experten reflektiert und diskutiert. Dies soll optimalerweise mittels eines Runden Tisches gestaltet werden, in dem die Experten ihre Meinungen zu den Ergebnissen kundtun können

Um einen Vergleich vom erwarteten zum erlangten Ergebnis zu bekommen, werden subjektive Erwartungen mittels qualitativen Methoden abgefragt.

Diese Praxiserfahrung soll dazu dienen Methoden bezüglich ihrer Umsetzbarkeit zu selektieren.

Literaturverzeichnis

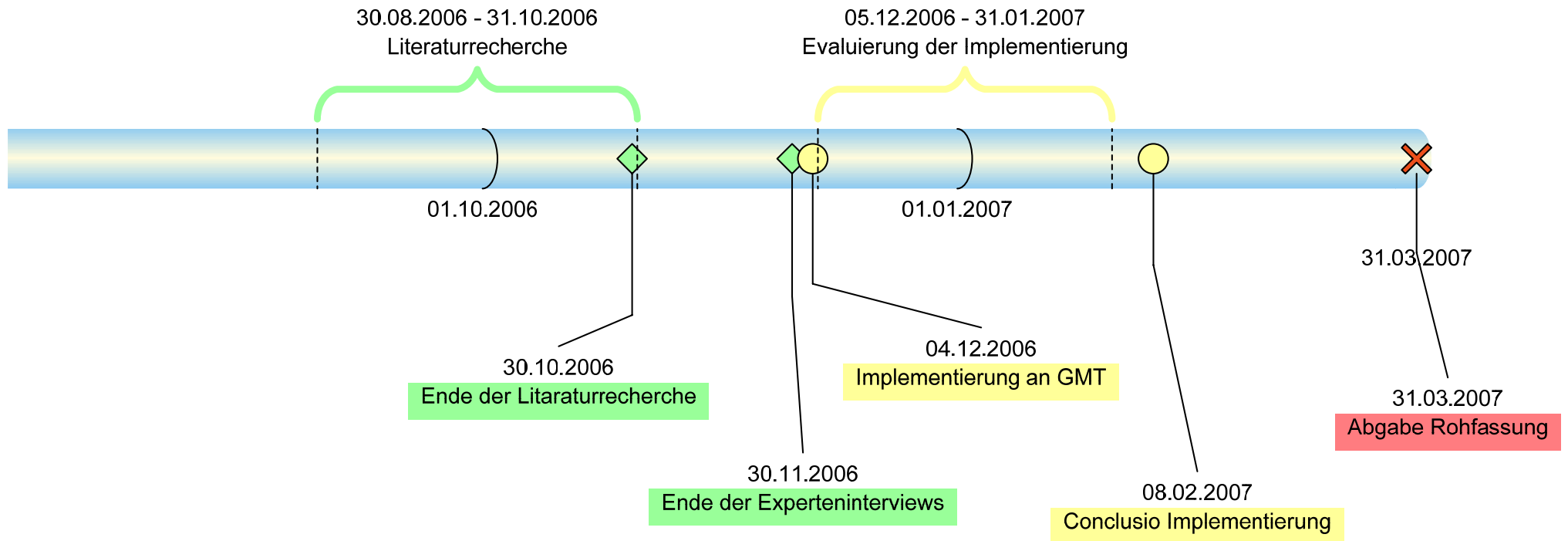
- An den Fachhochschulen brennt der Hut. (2006, 10.Mai). Download vom 14. Juni 2006, von <http://www.oepu.at/presse/texte/060510d.rtf>
- Der Geschäftsführer einer GmbH – eine riskante Angelegenheit?* (o.D.). Download vom 14. Juni 2006, von <http://www.legitas.de/index.php?id=268>
- DIN 69900-1. (o.D.). *Projektmagazin.de* Download vom 14.06.2006, von <http://www.projektmagazin.de/glossar/gl-0226.html>
- Etwas Bestimmten zustimmen, oder mit etwas Bestimmtem übereinstimmen. (o.D.). *teachsam.de*. Download vom 14.Juni 2006, von http://www.teachsam.de/arb/arb_targ4_9.htm
- Frey, D. (2002). *Theorien der Sozialpsychologie*. (2. Band). Bern: Hans Huber Verlag
- Grünberger, N. (2005). Individuelles und kollektives Lernen in Arbeitsgruppen. (Diplomarbeit, Fakultät für Psychologie der Universität Wien).
- Hundstorfer – kein Grund für Rücktritt. (2006, 14. Juni). *Der Standard*, Download vom 14. Juni 2006, von <http://derstandard.at/?url=/?id=2479605>
- Klein zieht Aussage zu ÖGB-Schulden zurück. (2006, 14. Juni). *Die Kleine Zeitung*. Download vom 15. Juni 2006, von <http://www.kleinezeitung.at/nachrichten/politik/135435/index.do>
- Knox, N., Fjermestad, J., Kahai, S. & Avolio, B. (o.D.) *Virtual Team Leadership*. Call for papers für ein Sonderheft des International Journal of eCollaboration. Download vom 02. Juni 2006, von <http://web.njit.edu/~jerry/Virtual-Team-Leadership.html>
- Lenk, T. (o.D.). *Virtuelle Teamarbeit - Voraussetzungen und technische Unterstützung*. Download vom 06. Juni 2006, von http://www.flexible-unternehmen.de/kl0214_01.htm
- Nagel, U. & Sellamna N. (o.D.). Teams-Decisions-Key Concepts. *ICRA. Learning Resources*. Download vom 02. Juni 2006 von http://www.icra-edu.org/objects/anglolearn/Decisions-Key_Concepts.pdf
- Malik, F. (2001). *Führen-Leisten-Leben*. (8.Auflage). Stuttgart und München: Heyne

- Mayer, M. (2006). Förderung des Innovationsmanagements durch Verbesserung der Diskussionskultur als Aufgabe der Unternehmensführung (Diplomarbeit, FH JOANNEUM, Bad Gleichenberg).
- Richman, L. (o.D.) Making Team Decisions Wisely. *IEEE-USA Today's Engineer*. Download vom 02. Juni 2006, von <http://www.todaysengineer.org/2002/Nov/decisions.asp>
- Schneider, M. & Hecht, M. (2002/2003). *Leitfaden für die optimale Implementierung einer Teamorganisation*. Unveröffentlichte Zusammenfassung der Forschungsergebnisse einer empirischen Studie an der FH Hildesheim.
- Sereinigg, P. (2004). Tourismusforschung und Beratung 2 (TFB2). [Skriptum]. Lehrveranstaltung an der FH JOANNEUM, Bad Gleichenberg.
- Sereinigg, P. (2005). Projektmanagement (PM). [Skriptum]. Lehrveranstaltung an der FH JOANNEUM, Bad Gleichenberg.
- Sereinigg, P. (2006). Informationsmanagement (IM). [Skriptum]. Lehrveranstaltung an der FH JOANNEUM, Bad Gleichenberg.
- SP-Gusenbauer macht Regierung Schlüssel verantwortlich. (2006, 25. Mai). *der Standard*. Download vom 14. Juni 2006, von <http://derstandard.at/?url=/?id=2457988>
- TechConsult GmbH. (o.D.). Internet-und E-Business-Einsatz im deutschen Mittelstand. Eine Untersuchung der Zeitschrift Impuls und IBM. Download vom 06. Juni 2006, von http://www.ibusiness.de/wrapper.cgi/www.hightext.de/members/lib/files/E-Biz_im_Mittelstand_2001.pdf
- Ullman, D.G. (2002). Team Decisions. *Mechanical Engineering Design*. Download vom 02. Juni 2006, von <http://www.memagazine.org/medes02/teamdec/teamdec.html>
- Visotschnig, E. & Schrotta, S. (2005). *Das SK-Prinzip oder wie man Konflikte ohne Machtkämpfe löst*. Wien: Wirtschaftsverlag Ueberreuter
- Walter, V. (2001). *Virtualität und Lebensstil*. München und Mering: Rainer Hampp Verlag.

3.Ressourcen:

Moodle mit Forum und WIKI wird als Kommunikationsplattform innerhalb der ExpertInnen und zu den DA Betreuern dienen. Ein digitales Diktiergerät mit USB - Schnittstelle zum PC soll die Aufzeichnung der Interviews erleichtern. Und Programme wie MS - Office (Word, Excel), MS - Project und MS-VISIO, Mindmanager werden als universelle Werkzeuge für die Erstellung der DA verwendet. Die Benützung weiterer Werkzeuge wird im Laufe der Arbeit noch evaluiert.

4. Zeitplan



5. Signifikanz

Meistens ist Teamarbeit mit einem Projekt in Verbindung. Aus diesem Grund befasst sich diese Arbeit zunehmend mit Projektteams und den Entscheidungsprozessen in einem Projektumfeld.

Die Wichtigkeit von gesetzten Meilensteinen ist jedem Auftraggeber, Projektleiter und auch Teammitglied bewusst, aber um keine Irrwege zu laufen sondern auf der vom Auftraggeber gewünschten Schiene zu fahren ist eine genaue Abstimmung der Meilensteine notwendig. Jeder Meilenstein zieht üblicherweise einen Entscheidungsvorgang mit sich, der nach DIN 69900-1 – aus den Begriffen der Netzplantechnik - ein Vorgang nach dessen Ende alternative Wege für den weiteren Projektablauf bestehen, so dass eine Entscheidung getroffen werden muss.

Eine andere Sichtweise wäre, dass ein Entscheidungsvorgang ein Prozess ist, in dem die Entscheidung zwischen alternativen Prozessen zur Fortführung des Projekts getroffen wird (DIN 69900-1., o. D.).

Typische Entscheidungsvorgänge sind:

- Projektgenehmigung / Erteilung des Projektauftrags
- Annahme/Ablehnung einer Änderungsanforderung
- Make-or-Buy-Entscheidung
- Go / No Go-Entscheidung in einem Phasen/Meilenstein -Prozess
- Abbruch des Projekts

Die DIN 69901 zählt zur Entscheidungsstruktur nicht nur den Prozess der Entscheidungsfindung, sondern auch die "Einordnung der Entscheidungen in den Projektablauf" und die Benennung des "Gegenstands der Entscheidung".

Wenn man also eine Entscheidung nicht unmittelbar in den Projektablauf implementiert und den Prozess dazu nicht ausreichend dokumentiert und protokolliert hat, können massive Probleme auftreten. Darum ist es auch in den AGBs der Unternehmensberater

folgendes festgehalten: Der Auftraggeber sorgt dafür, dass dem UB auch ohne dessen besondere Aufforderung alle für die Erfüllung und Ausführung des Beratungsauftrages notwendigen Unterlagen zeitgerecht vorgelegt werden und ihm von allen Vorgängen und Umständen Kenntnis gegeben wird, die für die Ausführung des Auftrages von Bedeutung sind. Dies gilt auch für alle Unterlagen, Vorgänge und Umstände, die erst während der Tätigkeit des Beraters bekannt werden.

Die PhoenixTestlab regelt das folgendermaßen in ihren Verträgen: Der Vertragspartner von Phoenix Testlab trägt jeglichen Mehraufwand, der dadurch entsteht, dass Arbeiten infolge von ihm zu vertretender verspäteter, unrichtiger oder lückenhafter Angaben oder nicht ordnungsgemäßer Mitwirkungshandlungen wiederholt werden müssen oder sich verzögern. Phoenix Testlab ist auch bei Vereinbarung eines verbindlichen Fest- oder Höchstpreises berechtigt, derartigen Mehraufwand zusätzlich abzurechnen.

Daraus leitet sich nicht nur die Berichtlegung ab, sondern auch die Phase der Abstimmung der Inhalte danach. Dem dargebrachten Bericht muss nun zu-, oder nicht zugestimmt werden.

Gedankengänge, mit denen man zustimmen oder seine Übereinstimmung kundtun kann, wären laut teachsam.de:

- etwas für richtig halten ...
- keine Einwände haben ...
- etwas befürworten ...
- einen Vorschlag unterstützen ...
- sich der Meinung anschließen ...

Hierbei ist aber die „weiche“ Formulierung zu beachten, die in Anbetracht einer so wichtigen Kundmachung nicht angebracht ist. Dem Inhalt muss konkret zugestimmt bzw. widersagt werden.

Andernfalls, bei einer etwaigen Enthaltung der Stimme – was einer positiven Kenntnisnahme gleichgesetzt wird – kann es bis zur Frage gehen ob hier grobfahrlässig oder nur fahrlässig gehandelt wurde.

Somit ist nun der Geschäftsführer bzw. Auftraggeber derjenige, der die Haftung für die mögliche Verletzung der Sorgfaltspflicht zu tragen hat.

Das aktuelle Beispiel, wo nicht alles so regelkonform abgelaufen ist, ist der Fall ÖGB:

Für mich ist diese Angelegenheit ja glasklar: Ich habe doch nichts unterschrieben außer der Anwesenheitsliste. An diesem Tag fand das Finale der Spaltung und Verschmelzung von Bawag und P.S.K. statt, das war nur der allerletzte Formalakt. Diese Hauptversammlung war das Ergebnis wochenlanger Vorbereitungen und vieler Verträge.

So Hundstorfer der nun eingestehen muss mit dieser Unterschrift auch 1,5 Milliarden Euro Schulden angenommen zu haben (Hundstorfer – Kein Grund für Rücktritt, 2006).

ÖGB-Vizepräsident Klein hat Mittwochabend (14. Juni 06) seine Aussage zurückgezogen, wonach im Herbst 2005 das gesamte ÖGB-Präsidium gewusst habe, dass man 1,5 Milliarden Euro Schulden von der BAWAG übernimmt. Nachdem er zuvor im ORF-Radio einen entsprechenden "Kurier"-Bericht bestätigt hatte, sagte er dann ebenfalls im ORF, das gesamte Schuldenausmaß sei damals nicht bekannt gewesen (Klein zieht Aussage zu ÖGB-Schulden zurück, 2006).

Ein weiteres Beispiel für ungenaue Abstimmung und Dokumentation bei Entscheidungen bietet der Fall Verbund/ÖMV:

Finanzminister Grasser wiederholte seine Beschuldigungen gegen die Generaldirektoren von OMV und Verbund, Wolfgang Ruttenstorfer und Hans Haider, also der Proponenten des Vorschlags. Dies seien die Hauptverantwortlichen dafür, dass der OMV-Verbund-Deal letztlich geplatzt ist. Das Zusammengehen sei offensichtlich nicht genug vorbereitet gewesen, sagte Grasser im ORF-Mittagsjournal. Verbund-Chef Hans Haider wies alle Vorwürfe zurück. Er und Ruttenstorfer hätten die Allianz professionell vorbereitet. Dabei habe man auch mit Spitzenpolitikern zahlreiche Gespräche geführt und sich letztlich

"darauf verlassen müssen, dass Zusagen eingehalten werden" (SP-Gusenbauer macht Regierung Schlüssel verantwortlich, 2006).

Ein letztes, aber uns allen sehr nahe liegendes Beispiel ist der Fall FH JOANNEUM - Fachhochschulwerdung:

Laut Presstext „An der Fachhochschule brennt der Hut“ der Kleinen Zeitung vom 10. Mai 2006 geht hervor, dass mittlerweile die Belegschaft gespalten ist, denn am Montag (8. Mai 2006) distanzierte sich die „Konferenz der Studiengangsleiter“ ihrerseits von dem oben zitierten Betriebsrats-Brief. Dieser schadet dem öffentlichen Ansehen der FH.

Bei all diesen angeführten Beispielen stellt sich die Frage – wo ist die unmissverständliche Abstimmung des Inhaltes, die dahinter stehende Dokumentation und die Zustimmung zu solch einer Entscheidung geblieben?!

Aus diesem Grund ist die Verfassung dieser Arbeit von maßgeblicher Signifikanz für die optimale Durchführung von Entscheidungen und deren vorangehenden Prozesse sowie der folgenden Dokumentation.