



Lexikon der verhaltenswissenschaftlichen Betriebswirtschaftslehre

Information Underuse

1. Begriff	1
2. Beispiele.....	2
3. Eine ausgewählte Studie	2
4. Zusammenhänge.....	3
i. Kontextrelevante Determinanten Information Underuse	3
ii. Akquisition von Informationen	4
iii. Nutzung von vorliegenden Informationen	4
5. Erklärungsansätze.....	5
6. Bezug zu KMU	7
7. Praktische Folgerungen	7
8. Würdigung.....	8
9. Literatur	8
10. Autor.....	10

1. Begriff

Kenneth Arrow bringt mit folgendem Zitat die Relevanz von Informationen für Entscheidungen auf den Punkt: „Allen Entscheidungen liegen Informationen zu Grunde“ (Arrow 1973, 48). Diese kurze Aussage macht deutlich, dass es wichtig ist, die Umstände zu verstehen, wie Informationen beschafft, verarbeitet und weitergegeben werden.

Im Verlauf der Arbeit soll vor allem auf ein in diesem Zusammenhang nicht zu unterschätzendes Phänomen genauer eingegangen werden: Information Underuse. Dieser Effekt beschreibt das unvollkommene Ausnutzen von vorliegenden Informationen im Akquisitions- und Verarbeitungsprozess selbiger. Dieses kann sowohl durch Nichtbeachtung als auch durch Verzerrung von Informationen erfolgen. darüber hinaus ist zu unterscheiden, in welchem Maß Information Underuse durch bewusste oder unbewusste Handlungen auftritt. Vorweggenommen werden kann allerdings bereits, dass es grundsätzlich nicht möglich ist, vorliegende Informationen vollkommen und vollständig rational zu nutzen.



2. Beispiele

Beispiele aus der Praxis, in denen Informationen eine Rolle für Entscheidungen spielen, kann wahrscheinlich jeder nennen, da jeder in seinem Leben mit Situationen konfrontiert wird, in denen er Entscheidungen treffen muss. Diese zu treffen, geschieht meistens auf Grundlage vorher erhaltener Informationen. Wenn dabei trotz vorheriger Instruktion falsch gehandelt wird, weil nicht genau zugehört wird oder aufgrund von Zeitdruck wichtige Hinweise übersehen werden - alles beschreibt das Phänomen Information Underuse: man nutzt, aus welchen Gründen auch immer, bestehende Informationen nicht oder nicht ausführlich genug um eine daraus resultierende Entscheidung optimal zu treffen. Das geschieht auf persönlicher Ebene genauso wie in Politik, Wirtschaft oder Organisationen jeglicher Art.

Ein großes Feld an aktuellen Beispielen für Information Underuse lässt sich in dem Bereich Mergers und Acquisitions (M&A) finden: Durch den Druck der Globalisierung und Internationalisierung sehen sich Unternehmen oft gezwungen, schneller und stärker zu wachsen, um mit den aktuellen Herausforderungen Schritt halten zu können (vgl. Lucks und Meckel 2002, 6; Strähle 2004, 1).

Dabei kommt dieser Form des Unternehmenswachstums, gerade durch die „Mega-Mergers“ um die Jahrtausendwende (AOL/TimeWarner, Daimler/Chrysler, Vodafone/Mannesmann) als auch durch die aktuellen Diskussionen (ABN-Amro, Porsche/VW, PPR/Puma), ein großes öffentliches und wissenschaftliches Interesse zu. Dass sich allerdings die gewünschten Erfolge nicht einstellen, zeigen neuere Studien (vgl. Handelsblatt 3. Mai 2006, 17; Böning-Consult 2003, 23; Strähle 2003, 50; Zimmer 2001, 2). Sie belegen eine hohe Misserfolgsquote von M&A, da sich Skaleneffekte nicht einstellen oder durch Koordinationskosten überkompensiert werden (vgl. Handelsblatt 3. Mai 2006, 17)

Während der Großteil der Literatur (z.B. Böning-Consult 2003, 52 ff.; Strähle 2003, 50) die Misserfolgsquote bei ca. 50% sieht, spricht Zimmer sogar von bis zu 77% (vgl. Zimmer 2001, 2). Einig sind sich alle darüber, dass ein wesentlicher Grund dafür die Vernachlässigung wichtiger Informationen (verschiedenen Unternehmenskulturen, Kannibalisierungseffekte, etc.) ist. Dieses zeigen in beeindruckender Weise die Untersuchungsergebnisse von Kotter und Heskett (bereits 1992), wonach fusionierende Unternehmen mit einem hohen Fokus auf Informationsbeschaffung und -nutzung ein vierfach höheres Umsatzwachstum und eine zwölffach bessere Aktienkursentwicklung vorweisen konnten als andere fusionierende Unternehmen (vgl. Kotter und Heskett 1992). So wird z.B. die Transaktion Allianz/Dresdner Bank aus dem Jahr 2001 zum wesentlichen Teil den persönlichen Interessen des Allianz-Finanzchefs Paul Achleitner zugeschrieben, obwohl sie „bei objektiver Auswertung der vorliegenden Informationen nie hätte stattfinden dürfen“ (Hoffleith und Kundert 2001, 216).

3. Eine ausgewählte Studie

Bronner und Wossidlo prüfen in ihren Experimenten zum Informationsverhalten, inwiefern die Annahme zutrifft, dass das Bedarfsbewusstsein an Informationen und die Notwendigkeit der Informationsnachfrage nicht optimal ausgeprägt sind. Darüber hinaus soll in ihren Studien auch festgestellt werden, inwieweit die Testpersonen den hohen Anforderungen an die Informationsverwertung als Grundlage für Entscheidungen gerecht werden (vgl. Bronner und Wossidlo 1972, 165-203).

Als Basis-Modell fungierte das IBM-Unternehmensplanspiel TOPIC 1 mit 144 Versuchspersonen (je 72 Führungskräfte und Studenten) in vier Versuchsreihen (vgl. Lindemann, Koller und Mitarbeiter, 1969). Dabei treffen die Spieler, eingeteilt in vier konkurrierende Ein-Produktunternehmen auf fünf Märkten, Absatz-, Produktions-, Beschaffungs-, sowie Investitions- und Finanzierungsentscheidungen. Die dafür notwendigen



Routineberichte (z.B. Marktanteile, Konsumentenverhalten, Vergangenheitswerte, etc.) wurden dabei zum erheblichen Teil gekürzt und den Spielern vorgelegt. Die nicht vorliegenden Informationen konnten aber per Schriftform vom „Stab“ eingefordert werden. So war es möglich, die geäußerte Informationsnachfrage lückenlos zu messen. Dabei wurde jede Informationsnachfragemenge mit einer entsprechenden Informationsversorgungsmenge beantwortet.

Die Ergebnisse der Studie waren wie erwartet: Zum einen belegten sie eine unvollkommene Informationsnachfrage der Teilnehmer. Zum anderen konnte gezeigt werden, dass die Höhe der Nachfragemenge nach Informationen positiv mit der Entschlusseffizienz korrelierte. Je mehr Informationen die Testpersonen also nachfragten, desto qualitativ hochwertiger waren ihre fiktiven Entscheidungen.

4. Zusammenhänge

Dass Information Underuse ein häufig vorkommendes Phänomen ist, haben die beiden vorherigen Abschnitte gezeigt. Will man nun in einem zweiten Schritt zu Handlungsempfehlungen für die Praxis kommen, ist es notwendig, erst einmal die genauen Zusammenhänge dieses „Bias“ zu erklären.

O'Reilly teilt die in der Literatur belegten Neigungen, die zu Information Underuse beitragen, in drei Kategorien ein: Einen Teil bilden die Determinanten, die sich aus dem Kontext ergeben (4.1), einen weiteren Teil diejenigen Determinanten, die sich hauptsächlich bei der Akquisition von Informationen ergeben (4.2) und drittens erwähnt er diejenigen Einflussgrößen, die sich bei der Nutzung bzw. Verarbeitung von Informationen ergeben (4.3) (vgl. O'Reilly 1983, 103ff).

i. Kontextrelevante Determinanten

Unter kontextrelevanten Determinanten werden diejenigen Einflussgrößen verstanden, die durch ein vorgegebenes System oder durch vorliegende Strukturen die Rationalität der Informationsbeschaffung und –nutzung von vornherein einschränken können.

Eine in diesem Zusammenhang häufig erwähnte Determinante ist z.B. die Macht der Entscheider (zu dieser Ausführung insbesondere Pfeffer und Salancik 1977, 641ff): Erstens haben Machthaber meist die Möglichkeit auf (interne) Informationen zuzugreifen, auf die Personen mit verhältnismäßig weniger Macht keinen Zugriff haben (z.B. Budgetplanungen). Zweitens ist eine Neigung zu erkennen, dass weniger mächtige Personen Informationen, die von hierarchisch höher angesiedelten Quellen stammen meistens als richtig annehmen bzw. nicht hinterfragen. Als Konsequenz ergibt sich sowohl die Möglichkeit, dass falsche Informationen leichtgläubig als richtig anerkannt werden als auch im Umkehrschluss die Möglichkeit für Machthaber, Kraft ihrer Position Informationen weiterzugeben, die Ihre eigene Stellung bestätigen oder bekräftigen, obwohl aus rationalen Gesichtspunkten anderen Informationen der Vorzug zu geben wäre.

Weitere Determinanten wie Anreize, Kontrollsysteme oder auch bestimmte gesetzte Ziele können ebenfalls Strukturen entstehen lassen, die den Akquisitions- und Nutzungsfreiraum von Informationen einengen. Alle diese Determinanten tragen vermehrt dazu bei, dass Informationen nicht nur rational, sondern auch z.B. interessengetrieben genutzt werden. Diese Strukturen lassen sich nicht nur in Unternehmen finden, sondern ergeben sich ebenfalls in Institutionen, wie z.B. Bildungseinrichtungen oder verschiedensten Vereinen.

Es lässt sich oft nicht vermeiden, dass ein Entscheider relevante Informationen ausselektiert, um in dem System, in dem er sich befindet, Status und Anerkennung zu bewahren (vgl. O'Reilly 1983, 116).



Weitere kontextbezogene Zusammenhänge können z.B. auch das Kommunikationssystem einer Organisation, vorherrschende Konflikte oder Zeitdruck sein.

ii. Akquisition von Informationen

Gerade die Beschaffung von Informationen bietet viele Möglichkeiten des Rationalitätsverlustes eines potenziellen Informationspools (zu folgender Ausführung insbesondere O'Reilly 1983, 117ff).

Ein entscheidender Eingrenzungsfaktor kann dabei z.B. die Zugänglichkeit von Informationen sein. Hierbei geht die Spannbreite von so trivialen Gründen wie der Nichtzugänglichkeit zu bestimmten Datenbanken oder anderen Quellen bis hin zu solchen Aspekten, dass z.B. Informationen tendenziell lieber genutzt werden, wenn sie zusammengefasst, mündlich präsentiert oder von (scheinbar) glaubwürdigen Quellen stammen.

Ein weiterer Aspekt bei der Informationsakquisition lässt sich auf die Ergebnisse von Janis und Mann (1977) stützen, die an Beispielen aus der Politik herausgefunden haben, dass eine Tendenz besteht, Informationen nicht zu beachten, die zu ungewollten Ergebnissen führen könnten. Umgekehrt kann gezeigt werden, dass Personen mit wesentlich weniger Informationen eher ein gewünschtes Ergebnis als bestätigt ansehen als ein ungewolltes Ergebnis (vgl. Morlock, 1967). Hier liegt also auch eine Form des „Confirmation Bias“ vor, in der Form, dass Menschen dazu neigen, Informationen auszuwählen, die ihre eigene Meinung bestätigen. So sagt David passend: „I look at test scores mainly to confirm my own impression. If they differ, my impression counts“ (David 1978, 16).

Ein weiterer Aspekt, der die rationale Beschaffung von Informationen erschweren kann, ist der Aspekt der Kommunikation. Verschiedene Studien zu diesem Thema haben gezeigt, dass bei der Weitergabe von Informationen schnell ein subjektiver Filter entstehen kann (z.B. Wilensky, 1967). Dieser Filter kann sowohl bewusst, als auch unbewusst entstehen. So konnte z.B. O'Reilly zeigen, dass Mitarbeiter, die ihren Vorgesetzten nicht trauten, dazu neigten Informationen zu unterdrücken, obwohl sie hilfreich sein könnten (Vgl. O'Reilly, 1978). Manis, Cornell und Moore (1974) konnten nachweisen, dass Informationen aus gleicher Quelle unterschiedlich zusammengefasst präsentiert wurden, je nach dem was der Zuhörer (scheinbar) hören wollte. Auch gibt es die Tendenz, dass Informationsübermittler dazu neigen, eher positive als negative Nachrichten weiterzugeben (vgl. Rosen und Tesser, 1970). Aber auch ganz triviale Gründe wie sprachliche Unterschiede, Mimik, Kommunikationsstil, unterschiedliches (Fach-) Wissen oder persönliche Verhältnisse können dafür sorgen, dass Informationen anders als gewollt vom Empfänger aufgenommen werden (vgl. Thomas 1991, 45-71).

iii. Nutzung von vorliegenden Informationen

Bei der Nutzung von vorliegenden Informationen spricht O'Reilly von zwei verschiedenen Fehlerquellen. Zum einen gibt es, seiner Meinung nach, Faktoren, die es erschweren Informationen für den genauen Bedarf anzupassen und zum anderen Verarbeitungsstrategien, die zu falschen oder irreführenden Folgerungen führen können (vgl. O'Reilly 1983, 123).

Ein wohl nicht vermeidbarer Fehler bei der Nutzung von Informationen ist schlichtweg dadurch gegeben, dass jeder Mensch über eine begrenzte kognitive Fähigkeit der Informationsverarbeitung verfügt. In diesem Zusammenhang konnte Miller (1956) nachweisen, dass das Kurzzeitgedächtnis nur sieben plus oder minus zwei Informationseinheiten aufnehmen kann. Eine Studie von Wright (1980) ergab, dass Menschen komplexe Informationen aufnehmen, indem sie Heuristiken bilden, um diese Informationen zu vereinfachen. Die Verwendung von Heuristiken kann dann wiederum leicht dazu führen, dass „Biases“ jeglicher Form erzeugt



werden. Gerade weil verschiedene Verarbeiter einer Informationsmasse verschiedene Einheiten dieser Informationen behalten, entstehen so im Endeffekt personenspezifische Entscheidungen.

Ein weiterer Einfluss, der zu falschen oder irreführenden Entscheidungen führen kann, ist der so genannte „Self-Serving Bias“. Dieser sagt aus, dass Personen dazu neigen sich selber positiver einzuschätzen, als es Dritte tun. Im Informationsverarbeitungsprozess führt dieses Verhalten tendenziell dazu, dass Personen Informationen nutzen, die ihre Tätigkeiten und ihre Position bestätigen (vgl. O'Reilly 1983, 130).

Ein weiterer Punkt, den O'Reilly anspricht, ist die unausgewogene Diskrepanz zwischen der Nutzung von abstrakten und lebendigen Informationen (vgl. O'Reilly 1983, 132). Er stellt auf Basis von verschiedenen Studien (z.B. von Nisbett und Ross 1980) heraus, dass Menschen dazu neigen, trockene und statistische Informationen zu vernachlässigen, und lebendige und konkrete Informationen bevorzugen.

Alle in diesem Abschnitt genannten Determinanten tragen im individuell mehr oder weniger schweren Maß zu Information Underuse bei, indem sie potenziell nutzbare Informationen verzerren oder ganz vernachlässigen. Dieses wird in der folgenden Abbildung schematisch dargestellt:



Abbildung 1: Determinanten von Information Underuse. Notwendige Informationen werden durch verschiedene Faktoren der Akquisition (a_i) und Nutzung (n_i) verzerrt oder gar nicht beachtet. (Quelle: Eigene Darstellung)

5. Erklärungsansätze

Was muss genau geschehen, damit Information Underuse entsteht? Bei der Beantwortung dieser Frage lassen sich am ehesten Möglichkeiten für die Vermeidung von Information Underuse finden. Keiner weiteren Erklärung bedürfen so banale Mechanismen wie die Unzugänglichkeit zu Informationen, die zu Information Underuse führen kann oder auch dem Erklärungsansatz, dass kognitive Fähigkeiten in einem gewissen

Zeitfenster einfach zu klein sein können, um die Masse an Informationspotenzial zu bewältigen. Hier liegt der Mechanismus für Information Underuse auf der Hand.

Eine sehr häufig erwähnte und in diesem Zusammenhang interessantere Erklärung bezieht sich auf den so genannten „Confirmation Bias“, also die Tendenz Informationen, die eine Meinung bestätigen, eher zu beachten, als Informationen, die die eigene Meinung widerlegen könnten. Um das Entstehen von Information Underuse in diesem Zusammenhang genau zu erklären, ist es notwendig zu wissen, wie der Confirmation Bias bei der Informationsakquisition entsteht und warum er zu Information Underuse führt.

Folgende Abbildung soll den Vorgang verdeutlichen:

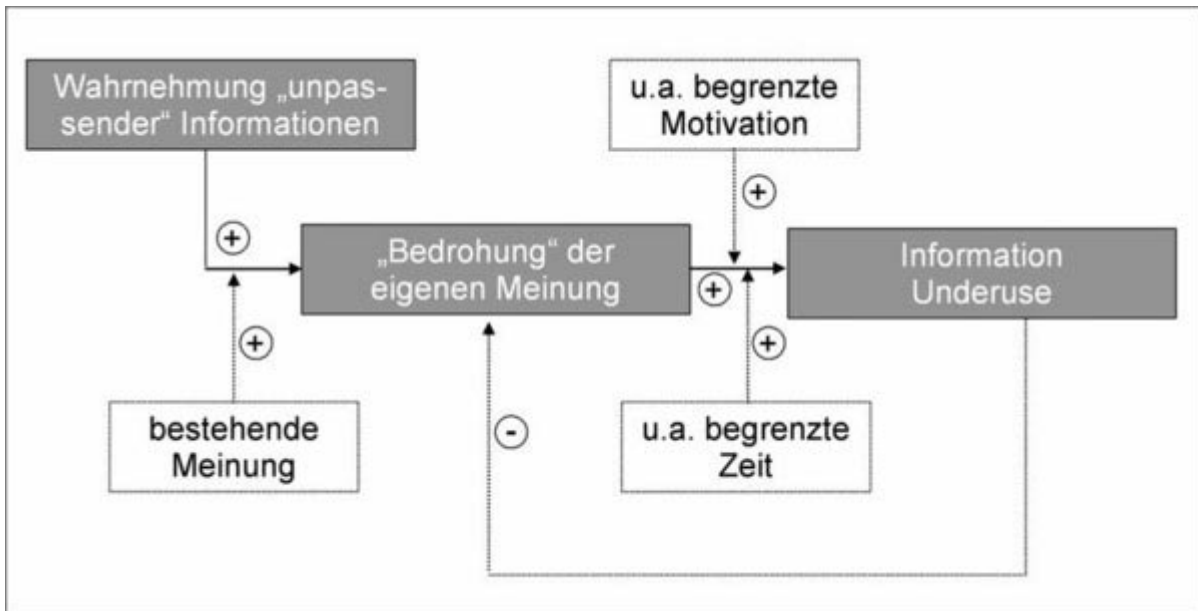


Abbildung 2: Ein Grundmechanismus von Information Underuse am Beispiel des Confirmation Bias. (Quelle: Eigene Darstellung)

Ausgangspunkt des Mechanismus ist die Wahrnehmung von „unpassenden“ Informationen, also Informationen, die die bis dato bestehende Meinung widerlegen bzw. nicht bestätigen („bedrohen“). Damit Informationen überhaupt „unpassend“ sein können, ist es notwendig, dass eine Meinung schon gebildet wurde. Das geschieht umso eher, je weiter fortgeschritten der Akquisitionsprozess ist (vgl. O’Reilly 1983, 120). Nun steht der Entscheider vor der Wahl, sich entweder auf Grund der neuen Informationen eine neue Meinung zu bilden, oder die „unpassenden“ Informationen nicht zu beachten. Letzteres kann z.B. umso eher geschehen, je größer der Zeitdruck ist, die bestehende Meinung noch zu ändern oder dadurch, dass die Motivation fehlt, diesen Aufwand zu tätigen. Die resultierende Reaktion wäre dann die Nichtbeachtung der Informationen, Information Underuse (mit dem Ziel die eigene Meinung nicht zu bedrohen). In diesem Fall stellt Information Underuse eine Maßnahme dar, zur Vermeidung des Bedrohungsgefühls.

Zusammenfassend und ganz allgemein kann gesagt werden, dass Information Underuse dadurch entstehen kann, dass der Entscheider bei einer bestehenden Meinung „unpassende“ Informationen wahrnimmt und im



Folgenden durch bestimmte Determinanten dazu bewegt wird, diese Informationen nicht oder nicht vollständig zu beachten. Die negative Folge von Information Underuse hängt dabei im Einzelfall von der Menge und Wichtigkeit der Informationen ab und bestimmt somit den Grad der daraus resultierenden Irrationalität.

6. Bezug zu KMU

„Großunternehmen haben den Prozess der Informationsbeschaffung und -auswertung meistens institutionalisiert und entsprechend qualifiziertem Personal anvertraut. In den Klein- und Mittelbetrieben fehlt es nicht nur an Personal, sondern zusätzlich oft an der Fähigkeit sich der von Akademikern für Akademiker geschaffenen Informationsinstrumente zu bedienen.“ (Helmstädter 1980, III).

Dieses Zitat von Helmstädter zeigt, dass Information Underuse gerade bei klein- und mittelgroßen Unternehmen auftritt. So konnte auch Finke an Hand von empirischen Untersuchungen nachweisen, dass KMU im Verhältnis zu größeren Unternehmen weniger zur Verfügung stehende Informationen nutzen bzw. nutzen können (Zugänglichkeit) (vgl. Finke 1980, 51). Aus ihrer Studie geht hervor, dass die Gründe dafür zum Großteil in dem Fehlen von Stäben bzw. F&E- oder I&D-Abteilungen liegen. Speziell bei KMU und den häufig älteren Betriebsleitern ermittelte Finke auch persönliche Gründe für Information Underuse. So konnte sie zeigen, dass ältere Betriebsleiter tendenziell weniger Notwendigkeit in der Verarbeitung von neuen Informationen sehen als jüngere und Geschäftsführer von KMU allgemein der Informationsnutzung nur geringe Priorität in ihrem Berufsalltag zuordnen (vgl. Finke 1980, 64).

Dennoch sollen an dieser Stelle auch die Vorteile von KMU im Zusammenhang mit Information Underuse erwähnt werden. Durch die typischerweise kürzeren Kommunikationswege oder die meist flexibleren Strukturen wirken sich manche der oben beschriebenen Determinanten nicht so erheblich aus wie bei größeren Unternehmen. So gibt es in KMU durch die kürzeren Entscheidungswege meistens weniger Instanzen im Sinne eines „Informationsfilters“ oder es kann z.B. durch Änderungen der Kontrollsysteme die Informationsverwertung oft unkomplizierter optimiert werden. Auch ist bei kleineren Unternehmen die Stakeholder-Vielfalt meist geringer, weswegen die Nutzung von Informationen auch nach diesem Gesichtspunkt in KMU uneingeschränkter erfolgen kann.

Determinanten wie persönliche Ziele, „Confirmation Bias“ oder „Self-serving Bias“ können bei der speziellen Betrachtung von KMU außer Betracht gelassen werden, da sie sich eher durch persönliche Eigenschaften begründen lassen, als durch die Unternehmensform.

7. Praktische Folgerungen

Anhand der bisher beschriebenen Erkenntnisse kann im ersten Schritt, als eine wichtige Folgerung für die Praxis, die Notwendigkeit gelten, sich die potenziellen Auswirkungen des Information Underuse bewusst zu machen. Schon allein das Wissen über diesen „Bias“ sollte den Informationsnutzer zu mehr Objektivität bewegen. Doch gibt es viele Einschränkungen (Personal, Kosten, Fachwissen, Zeit, etc.), die sich kaum ändern lassen. Es stellt sich eher die Frage, inwiefern man diese Einschränkungen bestmöglich umgehen kann. Eines ist aber unvermeidbar: Je mehr Informationen genutzt werden und je rationaler diese Informationen sein sollen, desto höhere Kosten entstehen. Ziel ist es also diese Kosten im Verhältnis zum geschaffenen Nutzen möglichst gering zu halten. So könnte z.B. die Möglichkeit ergriffen werden, externe Beratungs- oder Informationsstellen zu beauftragen, wenn dadurch mit hoher Wahrscheinlichkeit ein Mehrwert für das Unternehmen geschaffen werden kann (z.B. durch Prozessoptimierung).



Gerade bei KMU erscheint es wichtig, überhaupt erst einmal ein höheres Informationsbewusstsein zu schaffen und die ständig steigende Informationsflut den Unternehmen fassbarer und überschaubarer zu gestalten (z.B. durch Schulungen, neue Systeme, Berater) (vgl. Finke 1980, 91). Was bringen schon zahlreiche Informationen, wenn die Auswahl und Auswertung (innerhalb kurzer Fristen) nicht gelingt? (vgl. Hofer 1979, 22).

Ein weiterer Ansatzpunkt bezieht sich auf die kontextrelevanten Determinanten. Auch hier ist häufig eine Optimierung möglich, abhängig vom jeweiligen Unternehmen. Fest eingefahrene und unflexible Strukturen tragen, wie gezeigt, erheblich zu Information Underuse bei und könnten im Zweifel ohne großen Aufwand optimiert werden.

Deutlich wird aber auch, dass es nicht „die eine Lösung“ für alle Unternehmen gibt, sondern diverse Faktoren zusammenkommen können und so zu einem gewissen Grad an Information Underuse beitragen. Diese Faktoren gilt es zu identifizieren und bestmöglich effektiv zu verringern. Dabei müssen aber konsequent Kosten und Nutzen ins Verhältnis zueinander gesetzt werden.

8. Würdigung

Wie die obigen Ausführungen gezeigt haben, ist Information Underuse ein „Bias“, der in der Praxis häufig anzufinden ist. Um ihn zu bewerten, erfordert es sich den „Trade-Off“ von Information Underuse bewusst zu machen. Auf der einen Seite bestimmt seine Auswirkung die Qualität von Entscheidungen, auf der anderen Seite erfordert die Verringerung von Information Underuse einen Aufwand (Kosten und Zeit). Die ideale Kombination aus beiden Möglichkeiten muss jeder für sich festlegen bzw. durch externe Quellen festlegen lassen. Falsch wäre es der Informationsakquisition und –verarbeitung keine Bedeutung zu schenken. Auf der anderen Seite erkannte aber auch z.B. Charles de Gaulle, dass es besser ist „unvollkommene Entscheidungen durchzuführen, als beständig nach vollkommenen Entscheidungen zu suchen, die es niemals geben wird“ (Gaulle 1932, 26. Original französisch: „Il vaut mieux avoir une méthode mauvaise plutôt que de n'en avoir aucune“).

Wichtig bleibt die Erkenntnis, dass das Wissen um Information Underuse und die damit einhergehenden Determinanten die Informationsakquisition und –verarbeitung verbessern. Eine optimale Informationsverarbeitung ist nicht möglich, aber das Wissen über mögliche Fehlerquellen sollte dazu führen, dass unnötige Fehler vermieden und Entscheidungen mit der bestmöglichen Objektivität getroffen werden können. Auch wenn diese niemals vollkommen sein werden.

9. Literatur

Arrow, K.J. (1973), *The limits of organisation*, New York (Free Press).

Böning-Consult (2003), *Studien zu wichtigen Aspekten von Fusionen, Untersuchungsergebnisse*, in: *Mergers & Acquisitions* Vol. 5(2), S. 51-60.

Bronner und Wossidlo (1972), *Experimente zum Informationsverhalten*, in: Witte, E. (Hrsg.), *Das Informationsverhalten in Entscheidungsprozessen*, Tübingen (Mohr Siebeck), S. 165-203.

David, J. (1978), *Local use of Title 1 evaluations*, in: *Stanford Research Institut Report EPRC 21*, July.



- Finke, R. (1980), Die Auswertung technisch-wissenschaftlicher Informationen bei Unternehmensentscheidungen in mittelständischen Betrieben der Verbrauchsgüterindustrie, Taunusstein (Driesen).
- Gaulle, Charles de (1932), *Le Fil de l'épée*, Paris (Berger-Levrault).
- Helmstädter, J. (1980), Einleitung, in: Finke, R., Die Auswertung technisch-wissenschaftlicher Informationen bei Unternehmensentscheidungen in mittelständischen Betrieben der Verbrauchsgüterindustrie, Taunusstein (Driesen), S. III.
- Hofer, P. (1979), Informationsprobleme in der Wirtschaft und Ansatzpunkte in deren Überwindung in einem bedarfsorientierten Informationssystem, in: *Nachrichten für Dokumentation*, 30 (1979), Nr. 1, S. 22-24.
- Hoffleith, M. und Kundert, S. (2001), Fusion von Allianz und Dresdner lässt deutschen Finanzkonzern von Weltgeltung entstehen, in: *M& Review*, Nr. 5, S. 216-217.
- Janis, I. und Mann, I. (1977), *Decision making: A psychological analysis of conflict, choice and commitment*, New York (Free Press).
- Kotter, J. und Heskett, J. (1992), *Corporate culture and performance*, New York (Free Press).
- Lindemann, P.; Koller, H. und Mitarbeiter (1969), *IBM Unternehmungsspiel Topic 1*, Stuttgart (IBM-Nachrichten).
- Lucks, K. und Meckel, R. (2002), *Internationale Mergers und Acquisitions – Der prozessorientierte Ansatz*, Berlin und Heidelberg (Springer).
- Manis, M.; Cornell, D. und Moore, J. (1974), Transmission of attitude-relevant information through a communication chain, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, Nr. 30, S. 81-94.
- Miller, G.A. (1956), The magical number seven plus or minus two: Some limits on our capacity for processing information, in: *Psychological Review*, Nr. 64, S. 81-97.
- Morlock, H. (1967), The effect of outcome desirability on information required for decision, in: *Behavioral Science*, Nr. 12, S. 296-300.
- Nisbett, R. und Ross, L. (1980), *Human Inference: Strategies and Shortcomings*, New York (Prentice-Hall).
- O'Reilly, C. (1983), The use of information in organizational decision making: A model and some propositions, in: Cummings, L.L. und Staw, Barry M., *Research in Organizational Behavior*, 5. Aufl., Greenwich (Jai Press), S. 103-139.
- Pfeffer, J. und Salancik, G. (1977), Administrator effectiveness: The effect of advocacy and information on achieving outcomes in an organizational context, in: *Human Relations*, Nr. 30, S. 641-656.
- Pfeffer, J. und Salancik, G. (1978), *The external control of organizations: A resource dependence perspective*, New York (Harper & Row).



Rosen, B. und Tesser, A. (1970), On reluctance to communicate undesirable decisions, in: American Economic Review, Nr. 68, S. 146-160.

Strähle, J. (2003), Interkulturelle Mergers und Acquisitions – Eine interdisziplinäre Perspektive, Sternenfels (Wissenschaft & Praxis).

Strähle, J. (2004), Cultural Due Diligence, Marburg (Tectum).

Thomas, H. (1991), Interaktion und Kommunikation, in: Grundriss der Sozialpsychologie: Band 1 – Grundlegende Begriffe und Prozesse, Göttingen (Hogrefe), S. 54-71.

Wilensky, H. (1967), Organizational intelligence, New York (Free Press).

Wright, W. (1980), Cognitive information processing biases: Implications for producers and users of financial information, in: Decision Science, Nr. 11, S. 184-298.

Zimmer, A. (2001), Unternehmenskultur und Cultural Due Diligence bei Mergers und Acquisitions, Aachen (Shaker).

10. Autor

Jan-Georg Streletzki