

## BEWERTUNG UND ENTSCHEIDUNG

Probably the most startling feature of twentieth century culture is the fact that we have developed such elaborate ways of doing things and at the same time, have developed no way of justifying any of the things we do.

C. West Churchman (1961)

Der Planungs- und Entwurfsprozeß kann als Abfolge von kreativen und Entscheidungs-Phasen betrachtet werden. In den kreativen Phasen werden Problemlösungen entwickelt, diese potentiellen Problemlösungen werden dann, mehr oder weniger bewußt, mehr oder weniger explizit - an bewußten oder unbewußten Maßstäben gemessen und entweder verworfen oder akzeptiert. Die Maßstäbe, an denen Problemlösungen gemessen werden, die Regeln, nach denen eine Auswahl getroffen wird, hängen mit den Ziel- und Wertvorstellungen des Entscheidenden zusammen. Der Entscheidende hat, bewußt oder unbewußt, explizit oder nicht, Vorstellungen von einem in der Zukunft anzustrebenden Endzustand, dem Ziel und den Bedingungen, dem dieses Ziel genügen muß.

Über die kreativen Phasen, das heißt über die biologischen, psychologischen und sozialen Bedingungen der Erzeugung neuer Ideen existieren bislang nur wenige allgemein akzeptierte theoretische Kenntnisse. Selbst der Begriff der Kreativität und die Definition dessen, was eine neue Idee darstellt, ist umstritten. Ist es eine Größe, die sich am vorhandenen Wissen orientiert? Ist Kreativität ein Persönlichkeitsmerkmal? Wenn es sich um ein Persönlichkeitsmerkmal handelt, wie ist dieses dann zu bestimmen, wie lassen sich Planungs- und Entwurfsprozesse, dann organisieren, damit alle vorhandenen Begabungsreserven zur Entwicklung neuer Problemlösungen ausgeschöpft werden können?

Trotz der Unsicherheit hinsichtlich der kreativen Phasen der Problemlösung lassen sich, unabhängig vom Fachgebiet, bestimmte Phasen des Problemlösungsverhaltens identifizieren, bei denen die Auffindung von Alternativen mit Entscheidungsphasen abwechselt.

In den letzten Jahren ist nun das Bedürfnis nach der "Verbesserung" des Problemlösungsverhaltens und das Bedürfnis nach rational vertretbaren, durchsichtigen und überprüfbar Entscheidungen in vielen Bereichen, z. B. der Wirtschaft, der Forschung, der öffentlichen und privaten Forschungsförderung immer mehr gestiegen, und zwar in allen Bereichen wo Entscheidungen

- sehr langfristige und nicht zu revidierende Auswirkungen haben,
- in mehr oder weniger undurchsichtiger Weise andere Ereignisse beeinflussen,
- viele Menschen betreffen,
- vor einer Kontrollinstanz gerechtfertigt werden müssen.

Die Wirtschaftswissenschaft hat, für die Bedürfnisse der Industrie, aber auch für die Vergabe von Aufträgen der öffentlichen Hand, Techniken zur Entscheidungsfindung entwickelt, bei denen die Problemstruktur untersucht, die Zielvorstellungen der Entscheidenden definiert und durch eine Analyse der Faktoren, die den Endzustand bedingen, der vorhandene Entscheidungsspielraum und die zur Entscheidung erforderliche Information bestimmt werden.

Im folgenden soll der Planungsprozeß als ein Entscheidungsprozeß betrachtet werden, der dem kreativen Prozeß der Entwicklung von Alternativen überlagert ist. Dabei denke man sich den gesamten, einen längeren Zeitraum beanspruchenden Entscheidungsprozeß in einzelne Entscheidungssituationen zerlegt, bei denen jeweils aus einer Vielzahl von Alternativen eine richtige herausgesucht werden soll. Über das Zustandekommen dieser Alternativen, über den kreativen Prozeß und über Techniken, die die Erzeugung von mehr und besseren Lösungen fördern, soll an dieser Stelle nichts gesagt werden. Es werden hier ausschließlich die Entscheidungssituationen betrachtet. Dabei soll die ausgewählte Handlungsalternative "richtig" in bezug auf den angestrebten Endzustand sein. Unter der Voraussetzung, daß sich der Entwurfs- und Planungsprozeß als Abfolge von kreativen und Entscheidungs-Phasen darstellen läßt, gelten auch die für die Entscheidungssituationen in anderen Bereichen gewonnenen Erkenntnisse.

Die Entscheidung über Handlungsalternativen setzt immer ihre Bewertung voraus. Eine Bewertung ist aber nicht nur