

Schriftenreihe
„Unternehmung und Unternehmungsführung“

Prof. Dr. Emil Brauchlin

Problemlösungs- und Entscheidungsmethodik

Eine Einführung

Verlag Paul Haupt Bern und Stuttgart

Inhalt

1. Teil: Grundlagen

1.	Entscheidungs-Tatbestände und Entscheidungs-Lehre	19
	Stoff Übersicht und Lernziele.	19
1.1	Zur Einführung: Einige Tatbestände.	19
1.2	Gemeinsamkeit der geschilderten Tatbestände.	21
1.3	Unterschiede zwischen den Tatbeständen: Erste Klassifikationen und Begriffsumschreibungen.	22
1.4	Erste Charakterisierung der systemorientierten betriebswirt- schaftlichen Entscheidungslehre.	26
1.4.1	Erfahrungsobjekt, Erkenntnisobjekt, Erkenntnismethode und Er- kenntniszweck.	26
1.4.2	Die Entscheidungslehre als interdisziplinäres Wissensgebiet.	28
1.4.3	Die systemorientierte betriebswirtschaftliche Entscheidungslehre als Methodenlehre.	30
1.5	Zielsetzungen und Aufbau des Buches.	31
1.5.1	Zielsetzungen.	31
1.5.2	Aufbau.	32
	Übungen.	32
2.	Der Entscheidungsprozess im Überblick	34
	Stoffübersicht und Lernziele.	34
2.1	Prinzipien für die Entwicklung eines allgemeinen Schemas.	34
2.2	Das Überblicks-Schema.	37
	Übungen.	42
3.	Das logische Grundmodul des Entscheidungsprozesses	43
	Stoffübersicht und Lernziele.	43
3.1	Überblick.	43
3.2	Umschreibung der einzelnen Komponenten.	45
3.2.1	Das Soll.	45
3.2.2	Das Ist.	46
3.2.3	Die Situation.	46
3.2.4	Die Alternativen.	48

3.2.5	Die Konsequenzen der Alternativen.	49
3.2.6	Terminologische Ergänzungen.	50
3.3	Weitere Charakterisierung des Moduls.	50
	Übungen.	51
4.	Die Ausweitung des logischen Grundmoduls zum dreigliedrigen Prozessmodul.	52
	Stoff Übersicht und Lernziele.....	52
4.1	Vorbemerkung.	52
4.2	Theoretische Fundierung: Psychologische Grundlagen des Entscheidungsprozesses.	53
4.2.1	Entscheiden als Denk-bzw. Informationsverarbeitungsprozess ..	53
4.2.2	Problemlösung als Lösung eines innerseelischen Konflikts.	56
4.2.3	Arten des Denkens.	59
4.2.4	Persönliche und situative Denkstile.	61
^4.3	Das dreigliedrige Prozessmodul im Überblick.	63
4.4	Die Problem-Grob-Erfassung — erste Auseinandersetzung mit einem Problem.	67
4.4.1	Allgemeines.	67
4.4.2	Die Problem-Erkennung.	68
4.4.3	Die Problem-Beurteilung.	73
4.4.4	Die Planung und Organisation des weiteren Vorgehens.	74
4.5	Die Problem-Detail-Bearbeitung — vertiefte Auseinandersetzung mit einem (Teil-)Problem.	76
4.6	Die Entschlussfassung: Selbstverpflichtung auf das Ergebnis der bisherigen Tätigkeit und sie umrankende Aktivitäten.	79
4.6.1	Allgemeines.	79
4.6.2	Überhastete und gehemmte Entschlussfassung.	84
	Übungen.	87
5.	Das Modul der hierarchischen Problem-Zerlegung.	88
	Stoffübersicht und Lernziele.	88
5.1	Übersicht	88
5.2	Grundsätze und Möglichkeiten der hierarchischen Problem-Zerlegung.	90
5.2.1	Grundsätze.	90
5.2.2	Möglichkeiten.	91
	Übungen.	97

6.	Problem-Typologie und Problem-Methoden-Zuordnung. 98
	Stoffübersicht und Lernziele. 98
6.1	Einführung. 98
6.2	Problem-Typologie. 99
6.3	Problemlösungsmethoden und ihre Klassifizierung. 102
6.4	Problem-Methoden-Zuordnung. 105
	Übungen. 115
7.	Systemdenken und systemorientierte Entscheidungslehre. 116
	Stoff Übersicht und Lernziele..... 116
7.1	Erste Begriffsbestimmung und Grundanliegen systemorientierten Denkens. 116
7.2	Konzeptuale Grundvorstellungen der Systemtheorie. 119
7.2.1	Die System-Vorstellung. 119
7.2.2	Die Bestimmung von Systemen. 121
7.2.3	Möglichkeiten von Systemklassifikationen. 121
7.3	Konzeptuale Grundvorstellungen der Kybernetik. 122
7.3.1	System-Verhalten und System-Lenkung. 122
7.3.2	Einfache Lenkungsformen. 124
7.3.3	Komplexere Lenkungs- und Verhaltensformen. 129
7.3.4	Lenkung und Varietätstheorem von Ashby. 131
7.3.5	Information, ein Zentralbegriff der Kybernetik. 131
7.4	Vielfalt in der Einheit des Systemdenkens. 135
7.5	Die Bedeutung des Systemdenkens für die betriebswirtschaftliche Entscheidungslehre. 137
7.5.1	Allgemeine Denk-Heuristiken und Objekt-Interpretationen. 137
7.5.2	Besondere Heuristiken für die Lösung komplexer Probleme 138
7.5.3	Gestaltungskonzepte für den Aufbau von künstlichen Systemen	. 140
7.6	Anhang: Die Verwendung von Modellen in der systemorientierten Entscheidungslehre. 141
7.6.1	Einführung. 141
7.6.2	Begriffliches. 141
7.6.3	Formen der Entsprechung von Modell und Original. 142
7.6.4	Modell-Klassifikationen. 145
7.6.5	Die Konstruktion von Modellen. 147
	Übungen. 148

2. Teil: Besondere Methoden

8.	Methoden zur Vereinfachung des Entscheidungsprozesses.	.151
	Stoffübersicht und Lernziele.	.151
8.1	Bedeutung des Sachverhalts.	.151
8.2	Grundsätzliche Vereinfachungsmöglichkeiten.	.152
8.3	Ausgewählte besondere Methoden.	.153
8.3.1	Analysen zum Erkennen von Schwerpunkten.	.153
8.3.2	Die Black-box-Analyse.	.155
8.3.3	Die Strategie des Inkrementalismus als vereinfachende Vorgehensweise zur Lösung komplexer, schlecht strukturierter Probleme.	.156
	Übungen.	.162
9.	Die Situationsanalyse.	.163
	Stoff Übersicht und Lernziele.....	163
9.1	Übersicht.	.163
9.2	Die Situationsanalyse als Teil von System-Methodiken.	.164
9.3	Die Stärken-Schwächen-Analyse.	.165
9.4	Die Ursachenanalyse nach Kepner/Tregoe.	.166
9.5	Objektbezogene Checklisten.	.171
	Übungen.	.175
10.	Methoden zur Bewertung von Alternativen.	.176
	Stoffübersicht und Lernziele.	.176
110.1	Einführung und Übersicht	.176
10.2	Das Soll — die imperativische Komponente der Alternativenbewertung.	.178
10.2.1	Begriffliches und Übersicht	.178
10.2.2	Formale Anforderungen.	.179
10.2.3	Die Umschreibung einer einzelnen Soll-Vorschrift	.180
10.2.4	Die Struktur von Soll-Systemen.	.185
10.2.5	Die Entwicklung des „Soll“.	.186
10.3	Mehrstufige Entscheidungen bei „Risiko“: Ein Anwendungsfall des Entscheidungsbaumverfahrens.	.189
10.3.1	Ein- und mehrstufige Entscheidungsverfahren.	.189
10.3.2	Einführung in das Entscheidungsbaum-Verfahren bei Risiko	.189
TÖ.3.3	Weiterführende Betrachtungen.	.196

10.3.4	Anwendung und Beurteilung der Methode.	205
10.4	Die Investitionsrechnung.	206
10.4.1	Einführung und Überblick.	206
10.4.2	Die statischen Methoden zur Bewertung eines einzelnen Vorhabens bei Sicherheit.	207
10.4.3	Die dynamischen Methoden zur Bewertung eines einzelnen Vorhabens bei Sicherheit.	209
10.4.4	Beurteilung ganzer Investitionsprogramme mit Hilfe dynamischer Verfahren bei Sicherheit.	214
10.4.5	Die Berücksichtigung der Risikosituation.	215
10.4.6	Anwendung und Beurteilung der Methode.	216
-10.5	Die Nutzwertanalyse und verwandte Verfahren.	217
10.5.1	Allgemeine Charakterisierung und Übersicht.	217
10.5.2	Das System der Soll-(=Ziel-)Faktoren.	219
10.5.2.1	Das Problem der Mehrfach-Zielsetzung.	219
10.5.2.2	Der Lösungsansatz der IMutzwertanalyse.	223
10.5.3	Die Bestimmung der Nutzenverläufe pro Soll-Faktor.	225
10.5.4	Die Nutzen-Amalgamation.	228
^10.5.5	Anwendung und Beurteilung der Methode.	237
*10.6	Die Kosten-Nutzen-Analyse.	238
10.6.1	Begriff und Entstehung der Methode.	238
10.6.2	Der Aufbau der Kosten-Nutzen-Analyse im Vergleich zur Nutzwertanalyse und zur Investitionsrechnung.	241
10.6.3	Sonderprobleme bei der Ermittlung der einzelnen Bestimmungsgrößen der Kosten-Nutzen-Analyse.	243
10.6.4	Anwendung und Beurteilung der Methode.	245
	Übungen.	247
11.	Ausgewählte Besonderheiten mehrpersonaler Entscheidungsprozesse.	250
	Stoffübersicht und Lernziele.	250
11.1	Äusserungsformen und Ursachen mehrpersonaler Trägerschaft im Entscheidungsprozess.	250
11.1.1	Äusserungsformen.	250
J1.1.2	Ursachen mehrpersonaler Trägerschaft.	254
11.2	Kleingruppen als Entscheidungsträger.	255
11.2.1	Begriff und Entstehung von Kleingruppen.	255
11.2.2	Gruppen als strukturierte, dynamische Ganzheiten.	256
11.3	Das Entscheidungsverhalten von und in Kleingruppen.	259
11.3.1	Besonderheiten von Gruppenentscheiden im Vergleich zu Individualentscheiden.	259
11.3.2	Harmonie und Antinomie in Entscheidungsgruppen.	261
11.3.3	Handhabung von Antinomien.	265
11.4	Vorbereitung und Durchführung von Entscheidungskonferenzen in Kleingruppen.	271

11.4.1	Definition und Arten von Entscheidungskonferenzen.	271
11.4.2	Die Vorbereitung von Entscheidungskonferenzen.	271
11.4.3	Die Durchführung von Entscheidungskonferenzen.	274
11.4.3.1	Einführung.	274
11.4.3.2	Die Konferenz-Eröffnung.	275
11.4.3.3	Die Diskussionsführung.	276
11.4.3.4	Der Konferenz-Abschluss.	282
—~~	Übungen.	283
112.	Methoden zur Förderung der Kreativität	284
i	Stoffübersicht und Lernziele	284
12.1	Theoretische Grundlagen.	285
12.1.1	Kreativität und Adoptionsfreudigkeit: Einführung.	285
12.1.2	Das kreative und das adoptionsfreudige Individuum.	289
12.1.2.1	Übersicht	289
12.1.2.2	Intellektuelle Merkmale.	289
12.1.2.3	Weitere Persönlichkeitsmerkmale.	294
12.1.2.4	Der Ablauf kreativer Denkprozesse.	297
12.1.3	Kreativität als Resultante zwischenmenschlicher Beziehungen in der Dyade und der Gruppe.	298
12.2	Überblick über die Methoden zur Förderung der Kreativität	299
12.3	Analytische Methoden.	300
12.3.1	Allgemeines.	300
12.3.2	Die Morphologie.	300
12.3.3	Weitere analytische Methoden.	304
12.4	Intuitive Methoden.	304
12.4.1	Allgemeines.	304
12.4.2	Allgemeine Denkprinzipien.	305
12.4.3	Änderung des Bewusstseinszustandes sowie Rollenspiel, Hypnose und Psychotherapie.	307
12.4.4	Das Brainstorming.	307
12.4.5	Abwandlungendes Brainstorming.	311
12.4.6	Die Synektik	313
12.4.7	Abwandlungen der Synektik	317
12.5	Anwendungsorientierter Vergleich der wichtigsten Methoden . . .	317
	Übungen.	318
13.	Anhang: Wissenschaftstheoretische Grundlagen.	320
	Stoffübersicht und Lernziele.	320
13.1	Einführung.	321
13.2	Die Wissenschaft als besonderes Aussagen-System.	322

13.2.1	Übersicht	322
13.2.2	Eigenschaften wissenschaftlicher Aussagen.	324
13.2.3	Der Zweck der Wissenschaft	325
13.2.4	Begriffe und Sätze als Komponenten wissenschaftlicher Aussagen	327
13.2.5	Typen wissenschaftlicher Aussagen.	330
13.2.6	Die Werturteilsproblematik.	336
13.3	Die wissenschaftlichen Disziplinen.	337
13.3.1	Ihre Entstehung und Gliederung.	337
13.3.2	Die Kritik am disziplinären Denken.	340
13.3.3	Interdisziplinäres Denken und interdisziplinäre Wissenschaften ..	342
13.4	Die systemorientierte betriebswirtschaftliche Entscheidungslehre als wissenschaftliches Gebiet	343
13.4.1	Ihre Erkenntnisbemühungen und die damit verbundenen Aussage- Typen.	343
13.4.2	Exkurs: Die Annahme rationalen Handelns der Entscheidungs- lehre.	344
13.4.3	Die disziplinären und interdisziplinären Wurzeln der Entschei- dungslehre.	345
	Übungen.	347
Literaturverzeichnis.		349
Sachregister.		365