

Hans-Christian Pfohl

# Problemorientierte Entscheidungsfindung in Organisationen



Walter de Gruyter · Berlin · New York 1977

# Inhalt

Einleitung .....	13
Teil I: Grundlagen und Abgrenzungen zur problemorientierten Entscheidungsfindung .....	17
1 Notwendigkeit zur Problemorientierung der Entscheidungs- findung .....	17
1.1 Entscheidungsbegriff .....	17
1.2 Entscheidungsproblem und Entscheidungsfindung .....	21
1.2.1 Problemcharakter der Entscheidung .....	21
1.2.2 Entscheidungsproblem im Entscheidungsprozeß .....	24
1.2.3 Entscheidungsproblem bei der modellunterstützten Entscheidungsfindung .....	26
1.3 Entscheidungsorientierung der Betriebswirtschaftslehre .....	29
1.3.1 Herausbildung des entscheidungsorientierten Ansatzes ..	29
1.3.2 Wissenschaftsziel einer entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre .....	31
1.3.3 Entscheidungslogik und Entscheidungstheorie .....	35
1.3.4 Ergänzung der Lösungs- durch die Problemorientierung .	38
2 Indeterminiertheit der Entscheidungsfindung .....	40
2.1 Einflußfaktoren der Indeterminiertheit .....	40
2.2 Diskursive und intuitive Entscheidungsfindung .....	42
2.3 Unterstützung der Entscheidungsfindung .....	44
3 Formale Entscheidungsanalyse .....	49
3.1 Einschränkung auf die formale Dimension der Entscheidung . .	49
3.2 Strukturanalyse .....	53
3.2.1 Entscheidungsmatrix als Ausgangspunkt der Strukturanalyse .....	53
3.2.2 Unvollkommene Information über die Entscheidungs- struktur .....	56
3.3 Prozeßanalyse .....	59
3.3.1 Phasenschema als Ausgangspunkt der Prozeßanalyse ...	59
3.3.2 Beziehung zwischen den Prozeßaktivitäten .....	60

Inhalt	9
3.4 Funktionsanalyse	62
3.4.1 Zweck-Mittel-Schema als Ausgangspunkt der Funktionsanalyse	62
3.4.2 Erweiterung der Funktionsanalyse	64
Teil II: Problemstellung bei der Entscheidungsfindung	69
1 Charakterisierung der Problemstellung	71
1.1 Problemtheoretische Aspekte	71
1.1.1 Methodik der Problembearbeitung	71
1.1.2 Entscheidungsproblem als Problemtyp	75
1.2 Entscheidungsproblem als Bestandteil der Entscheidungs- situation	77
1.2.1 Darstellung der Entscheidungssituation im sozio-technischen Systemzusammenhang	77
1.2.2 Inneres Modell und Subjektivität der Entscheidungs- situation	80
1.3 Entscheidungsproblem als Ausgangspunkt im Entscheidungs- prozeß	84
1.3.1 Anregung des Entscheidungsprozesses	84
1.3.1.1 Anregungsinformationen	84
1.3.1.2 Organisation der Anregung	87
1.3.2 Problemstellung: Einleitungsphase im Entscheidungs- prozeß	91
2 Problemerkennntnis	94
2.1 Voraussetzungen der Problemerkennntnis	94
2.1.1 Problemempfindlichkeit	94
2.1.2 Problementstehung	96
2.2 Suche nach Problemen	99
2.2.1 Orientierung der Suche an Problementstehungs- bereichen	99
2.2.1.1 Relevante Problementstehungsbereiche eines sozio-technischen Systems	99
2.2.1.2 Problementstehungsbereich Innensystem	102
2.2.1.3 Problementstehungsbereich Systemumwelt	103
2.2.1.4 Problementstehungsbereich Systemfunktion	105
2.2.2 Ansatzpunkte für eine systematische Suche	109
2.2.2.1 Strategien der Problemwahrnehmung	109
2.2.2.2. Problemprognose	111

2.2.2.3	Entscheidungstechnik und -organisation	113
2.2.3	Einsatz spezifischer Methoden bei der Problemsuche	117
2.2.3.1	Suche nach Problemen mit Störungscharakter	117
2.2.3.2	Suche nach Problemen mit Chancencharakter	120
2.3	Beschreibung des Problems	124
2.4	Beurteilung der Entscheidungsnotwendigkeit	127
2.4.1	Selektive Problembearbeitung	127
2.4.2	Beurteilungskriterien	129
2.4.3	Bestimmung von auszuwertenden Soll-Ist- Abweichungen	133
3	Problemanalyse	136
3.1	Ursachen- und Wirkungsanalyse	136
3.1.1	Ursachen- und Wirkungsanalyse als Kern der Problemanalyse	136
3.1.2	Einsatz spezifischer Methoden bei der Problemanalyse	138
3.2	Kosten- und Zeitanalyse	144
3.2.1	Kosten des Entscheidungsprozesses	144
3.2.1.1	Notwendigkeit und Problematik der Kostenanalyse	144
3.2.1.2	Ansätze zur Kostenschätzung	147
3.2.2	Zeitlicher Bezug des Entscheidungsprozesses	152
3.2.2.1	Zeitmerkmale des Entscheidungsproblems	152
3.2.2.2	Optimaler Zeitpunkt der Entscheidung	155
4	Problemformulierung	159
4.1	Formulierung von Teilproblemen	159
4.1.1	Ansätze zur Reduzierung der Komplexität von Entscheidungsproblemen	159
4.1.2	Problemzerlegung	162
4.1.2.1	Zur Zerlegbarkeit von Problemen	162
4.1.2.2	Einsatz spezifischer Methoden bei der Problemzerlegung	166
4.2	Problemdefinition	175
4.2.1	Einfluß der Problemdefinition auf den Lösungsprozeß	175
4.2.2	Komponenten der Problemdefinition	178
4.2.3	Anforderungen an eine Problemdefinition	179
4.3	Feststellen des Problemtyps	182

Teil III: Verbindung von Problem- und Lösungsorientierung bei der Entscheidungsfindung ..... 185

1 Entscheidungstechniken und -organisationsformen zur Lösung von Entscheidungsproblemen ..... 187

1.1 Entscheidungsmethode ..... 187

1.1.1 Grundlegende Bemerkungen zur Entscheidungsmethode ..... 187

1.1.2 Auswirkung von Problemlösungsmethoden (Entscheidungsmethoden i.e.S.) auf den Lösungsprozeß ..... 188

1.1.3 Heuristische Problemlösungsmethoden ..... 193

1.1.3.1 Abgrenzung heuristischer und algorithmischer Programme ..... 193

1.1.3.2 Gliederung und Anwendungsbereiche heuristischer Problemlösungsmethoden ..... 196

1.1.3.3 Heuristische Prinzipien ..... 203

1.2 Entscheidungsinstrument ..... 209

1.2.1 Wichtige Entscheidungsinstrumente im Überblick ..... 209

1.2.2 Die elektronische Datenverarbeitungsanlage als Entscheidungsinstrument ..... 211

1.3 Entscheidungsorganisation ..... 214

1.3.1 Organisation und Entscheidung ..... 214

1.3.2 Organisierbarkeit und Organisationsbedürfnis von Entscheidungsprozessen ..... 216

1.3.3 Formen der Entscheidungsorganisation ..... 218

1.3.3.1 Individualentscheidungsprozesse und kollektive Entscheidungsprozesse ..... 218

1.3.3.2 Konzeptionen zur Entscheidungsorganisation kollektiver Entscheidungsprozesse ..... 221

2 Ordnen der Entscheidungsprobleme durch Typenbildung ..... 225

2.1 Typologische Methode ..... 225

2.2 Merkmalsbereiche von Entscheidungstypen ..... 230

2.3 Anforderungen an eine Entscheidungstypologie ..... 232

3 Situative Basis einer Zuordnung von Entscheidungstechniken und -organisationsformen zu Entscheidungsproblemen ..... 235

3.1 Situativer Ansatz einer Managementlehre ..... 235

3.1.1 Herausbildung des situativen Ansatzes ..... 235

3.1.2	Charakterisierung des situativen Ansatzes .....	239
3.2	Bedeutung des situativen Ansatzes für die Entscheidungsforschung .....	242
3.2.1	Betonung der Problemstellungsphase des Entscheidungsprozesses .....	242
3.2.2	Betonung der typologischen Methode .....	243
4	Ansätze zur Zuordnung von Entscheidungstechniken und -organisationsformen zu Entscheidungsproblemtypen .....	245
4.1	Zuordnung zu Teilentscheidungen im Entscheidungsprozeß ...	246
4.1.1	Phasenschemata .....	246
4.1.2	Elementare Lösungsschritte .....	250
4.2	Zuordnung zu unterschiedlich strukturierten Ent- scheidungsproblemen .....	253
4.2.1	Komplexität und Informationsgrad .....	253 ✗
4.2.2	Programmierbarkeit .....	260 ✗
4.3	Zuordnung zu Entscheidungsproblemen auf unterschiedlichen Entscheidungsebenen .....	266
4.4	Relevanz der Merkmale von Entscheidungsproblemen für eine Zuordnung .....	270 ✗
5	Zur Problematik der Wahl der geeigneten Entscheidungstechnik und -organisationsform .....	273
5.1	Eignung von Entscheidungsmethoden .....	273
5.1.1	Kriterien zur Bewertung von Entscheidungsmethoden ..	273
5.1.2	Methodik der Bewertung von Entscheidungsmethoden ..	278
5.2	Eignung des Entscheidungsinstrumentes elektronische Datenverarbeitungsanlage .....	281
5.3	Eignung der Entscheidungsorganisation .....	284
	Schlußbemerkung .....	289
	Literaturverzeichnis .....	291
	Sachregister .....	325