

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