

# **Problemlösung für Manager? – Kein Problem!**

**Das Prinzip der Problemlösung und seine Anwendung  
in der Praxis des Managements**

**Manfred Kirschner**

**Problemlösung für Manager?  
– Kein Problem!**

Das Prinzip der Problemlösung und seine Anwendung  
in der Praxis des Managements

Shaker Verlag  
Aachen 2017

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Copyright Shaker Verlag 2017

Alle Rechte, auch das des auszugsweisen Nachdruckes, der auszugsweisen oder vollständigen Wiedergabe, der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen und der Übersetzung, vorbehalten.

Printed in Germany.

ISBN 978-3-8440-5181-0

Shaker Verlag GmbH • Postfach 101818 • 52018 Aachen  
Telefon: 02407 / 95 96 - 0 • Telefax: 02407 / 95 96 - 9  
Internet: [www.shaker.de](http://www.shaker.de) • E-Mail: [info@shaker.de](mailto:info@shaker.de)

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	1
<b>I. Zielgruppen und Ziele dieses Buchs</b> .....	3
<b>II. Zur Benutzung dieses Buchs</b> .....	3
<b>III. Zum Inhalt dieses Buchs</b> .....	6
<b>A. Lenkung von Systemen</b> .....	9
<b>1. Was ist Systemlenkung?</b> .....	9
<b>2. Entscheidungsprozesse und komplexe Systeme</b> .....	11
<b>B. Entscheidungen</b> .....	20
<b>1. Einführende Bemerkungen</b> .....	20
1.1 Entscheidungen - Inhalte, Prämissen, Ziele .....	27
1.2 Allgemeines zu Entscheidungen .....	29
1.2.1 Allgemeines zur Entscheidungstheorie .....	29
1.2.2 Entscheidungen als Teil von Problemlösungen .....	33
<b>2. Probleme und Phasen vor dem Entscheidungsprozess</b> .....	37
2.1 Definition und Wesen von Problemen .....	37
2.2 Problemarten .....	41
2.2.1 Kontrollprobleme (Probleme bei Soll-Ist-Abweichungen) .....	42
2.2.2 Potenzielle Probleme (Vorsorge-Probleme, Präventivprobleme) .....	44
2.2.3 Planungsprobleme .....	50
2.2.4 Unterschiede zwischen den einzelnen Problemarten .....	52
2.3 Probleme und Informationen .....	56
2.3.1 Quantität und Qualität der Informationen .....	58
2.3.2 Die Bedeutung von Erfahrungen als Informationsquelle für Problemlösungen .....	62
2.4 Situationsanalyse .....	67
2.4.1 Auflistung von Problemsituationen und Darstellung des Zusammenhangs .....	70
2.4.2 Problemzerlegung, Zuweisung der Methoden und Techniken zur Informationssammlung .....	76
2.4.3 Prioritätenbildung - Ordnung der Problemsituationen nach Dringlichkeit und Bedeutung .....	85
<b>3. Entscheidungen – Arten und Risiko</b> .....	93
3.1 Probleme als Auslöser für Entscheidungsprozesse .....	94
3.2 Planungsentscheidungen .....	97
3.3 Entscheidungen bei potenziellen Problemen .....	106
3.3.1 Vorsorge(Prophylaxe)-Entscheidungen .....	110
3.3.2 Präventiv-(vorbeugende) Entscheidungen .....	112
3.4 Kontrollentscheidungen - Entscheidungen bei Problemen mit Soll-Ist- Abweichungen .....	115
3.4.1 Ursachenbezogene Kontrollentscheidungen .....	122
3.4.2 Abweichungsbezogene Entscheidungen .....	124

3.5 Entscheidungen und unsichere Erwartungen .....	134
3.5.1 Risiko, Ungewissheit .....	134
3.5.2 Objektive und subjektive Wahrscheinlichkeiten .....	140
3.5.3 Sequenzielle Entscheidungen zur Minimierung negativer Einflüsse auf die Zielerreichung .....	144
<b>4. Der Entscheidungsprozess .....</b>	<b>153</b>
4.1 Formaler Ablauf .....	154
4.2 Zum Begriff der Vorentscheidung .....	158
4.3 Zielsetzung .....	164
4.3.1 Ziele .....	164
4.3.1.1 Definition und Eigenschaften .....	164
4.3.1.2 Objektive und subjektive Bedingungen .....	171
4.3.1.3 Zieldimensionen .....	174
4.3.1.3.1 Zielinhalt – Qualitative Merkmale .....	174
4.3.1.3.2 Zielausmaß .....	177
4.3.1.3.3 Zeitbezug .....	182
4.3.1.4 Zielarten .....	185
4.3.1.5 Zielbeziehungen (Indifferenz, Komplementarität, Konkurrenz).....	189
4.3.2 Ablauf der Zielsetzung (Zielplanung, Zielanalyse) .....	195
4.3.2.1 Grobziel (Zweck, Gesamtziel) .....	197
4.3.2.2 Vorläufiger Zielkatalog .....	199
4.3.2.3 Zieloperationalisierung, Zielsysteme .....	205
4.3.2.4 Analyse von Soll-Ist-Abweichungen und Risiken .....	214
4.3.2.5 Zielgewichtung und Aufstellen eines endgültigen Zielkatalogs .....	219
4.3.2.5.1 Möglichkeiten und Techniken der Zielgewichtung .....	220
4.3.2.5.2 Soll-Ziele, Kann-Ziele, Zielkatalog.....	225
4.4 Entscheidungsvorbereitung und Entscheidung .....	228
4.4.1 Suche nach möglichen alternativen Handlungsmöglichkeiten zur Lösung der Probleme .....	230
4.4.1.1 Zweck und Vorgehensweise .....	230
4.4.1.2 Anzahl der Alternativen .....	235
4.4.2 Techniken der Entscheidungsfindung (Entscheidungsanalyse – EA) .....	238
4.4.2.1 Einfache Verfahren .....	239
4.4.2.2 Nutzwertanalyse.....	248
4.4.2.2.1 Darstellung und Ermittlung der Beiträge der einzelnen Handlungsmöglichkeiten (Ergebnismatrix) .....	250
4.4.2.2.2 Darstellung und Ermittlung des Nutzens der einzelnen Handlungsmöglichkeiten (Entscheidungsmatrix) .....	254
4.4.2.2.2.1 Kardinale Nutzenbewertung .....	257
4.4.2.2.2.2 Ordinale Nutzenbewertung .....	259
4.4.2.2.3 Zusammenhang zwischen monetären und nicht-monetären Zielen .....	265
4.4.2.2.4 Berücksichtigung der individuellen Risiken der einzelnen Alternativen .....	270

4.4.2.2.5 Allgemeine Kritik an der Nutzwertanalyse .....	274
4.4.3 Die Entscheidung .....	277
<b>5. Zusammenfassung der Grundlagen zur Lenkung von Systemen und zur Entscheidungsfindung (Teil A und B) .....</b>	<b>281</b>
<b>C. Durchführung .....</b>	<b>296</b>
<b>1. Ablaufplanung .....</b>	<b>296</b>
<b>2. Sicherstellung der Durchführung .....</b>	<b>299</b>
2.1 Präventivmaßnahmen (vorbeugende Maßnahmen) .....	301
2.2 Analyse möglicher Abweichungen (AMA) .....	303
2.3 Kontrollmaßnahmen .....	305
<b>D. Der Prozess der Problemlösung als ‚Betriebssystem‘ der Führung (Lenkung) von Systemen .....</b>	<b>307</b>
<b>1. Was ist Systemlenkung? .....</b>	<b>307</b>
<b>2. Die Objekte der Systemlenkung - Systeme .....</b>	<b>311</b>
2.1 System und Modellbildung .....	314
2.2 Das dynamische System Unternehmung als Objekt der Systemlenkung .....	318
2.2.1 Aktive Lenkung, Dynamik und System-Stabilität .....	319
2.2.2 Hauptmerkmale des Systems ‚Unternehmung‘ .....	323
2.2.3 Die Analogie zwischen Organismus und Unternehmung .....	327
<b>3. Lenkung von sozioökonomischen Systemen (Unternehmungen) .....</b>	<b>332</b>
3.1 Systemlenkung über die Lösung potenzieller Probleme .....	335
3.2 Systemlenkung über Problemlösungen bei Soll-Ist-Abweichungen (Störungskorrektur) .....	340
3.2.1 Definition der Selbstregulierung, Prämissen und Anwendung .....	340
3.2.2 Selbstregulierung = Prozess der Problemlösung bei Soll-Ist-Abweichungen (Kontrolle) .....	342
3.3 Die Kombination der Lösung von potenziellen Problemen und Kontrollproblemen in Unternehmungen .....	346
<b>4. Der Zeitfaktor als wesentliche Komponente der Systemlenkung .....</b>	<b>349</b>
4.1 Zeitbedarf von Lenkungsmaßnahmen .....	349
4.2 Kontrollzeit .....	351
4.2.1 Passive Kontrollzeit .....	351
4.2.2 Aktive Kontrollzeit .....	357
<b>5. Techniken zur Vorbereitung der Lösung von Problemsituationen bei Soll-Ist-Abweichungen (Ursachenanalyse).....</b>	<b>359</b>
5.1 Die 5-W-Fragen .....	364
5.2 Ishikawa-Diagramm (Ursache-Wirkungsdiagramm) .....	367
5.3 Ursachenanalyse (UA) .....	369
<b>6. Kontrollmaßnahmen als Reaktion auf Soll-Ist-Abweichungen .....</b>	<b>372</b>
6.1 Kontrollmaßnahmen, allgemein .....	372
6.2 Arten von Kontrollmaßnahmen .....	373
6.2.1 Kontrollmaßnahmen zur Anpassung des Ist an das Soll .....	374
6.2.1.1 Ursachenbezogene Maßnahmen .....	375

6.2.1.2 Abweichungsbezogene Kontrollmaßnahmen .....	377
6.2.2 Kontrollmaßnahmen zur Anpassung des Solls an das Ist - Anpassende Kontrollmaßnahmen .....	385
<b>E. Unternehmensführung und der Prozess der Problemlösung .....</b>	<b>391</b>
<b>1. Der Prozess des Prinzips der Problemlösung .....</b>	<b>391</b>
1.1 Begriffliche Unterschiede zwischen technisch-kybernetischem Regelkreis und dem Prozess der Problemlösung .....	392
1.2 Prozess der Problemlösung und Regelkreis der Unternehmensplanung.....	392
<b>2. Systemlenkung und Unternehmensplanung .....</b>	<b>398</b>
2.1 Unternehmensführung und Management .....	398
2.1.1 Managementfunktionen .....	400
2.1.2 Koordination, Kooperation, Kommunikation .....	402
2.1.3 Doppelfunktion des Managers als Systemelement .....	403
2.2 Unternehmensplanung .....	407
2.2.1 Zum Begriff der unternehmerischen Planung .....	407
2.2.2 Ebenen der Unternehmensplanung .....	409
2.2.2.1 Unternehmenspolitik .....	410
2.2.2.2 Strategische und taktische Planung .....	412
2.2.2.2.1 Strategische Planung .....	412
2.2.2.2.2 Taktische Planung .....	418
2.2.2.3 Operative Planung .....	419
2.3 Kontrolle im Unternehmen .....	422
2.3.1 Kontrolle im engeren Sinn .....	424
2.3.2 Kontrolle im weiteren Sinn .....	428
2.4 Unternehmensplanung als kontinuierlicher Prozess .....	429
2.4.1 Unternehmensziele als Schnittstelle zwischen zwei Planungsperioden ....	432
2.4.2 Rollende Planung .....	439
2.5 Unternehmensplanung im Wandel der Globalisierung .....	443
<b>3. Anmerkungen zu einer ganzheitlichen Problemlösung .....</b>	<b>446</b>
<b>4. Abschließende Anmerkungen des Autors .....</b>	<b>457</b>
<b>F. Anhang - Anleitung zur Anwendung ausgewählter Problemlösungs- techniken in der Praxis .....</b>	<b>458</b>
<b>1. Situationsanalyse (SA) .....</b>	<b>460</b>
<b>2. Ursachenanalyse (UA) .....</b>	<b>474</b>
<b>3. Entscheidungsanalyse (EA) .....</b>	<b>491</b>
<b>4. Analyse möglicher Abweichungen (AMA) .....</b>	<b>505</b>
<b>Exkurs - Wie erarbeitet man Vorschläge? .....</b>	<b>518</b>
<b>Lösungen bzw. Hinweise zu den einzelnen Übungen .....</b>	<b>520</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>533</b>
<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>537</b>
<b>Quellenverzeichnis .....</b>	<b>540</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>549</b>