

Manfred Kirschner

Problemlösung für Manager? Kein Problem!

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

2. überarbeitete Auflage

**SHAKER
VERLAG**

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

2. überarbeitete Auflage

Shaker Verlag
Düren 2021

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 2021

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

Printed in Germany.

ISBN 978-3-8440-8028-5

ISSN 0945-0696

Shaker Verlag GmbH • Am Langen Graben 15a • 52353 Düren

Telefon: 02421 / 99 0 11 - 0 • Telefax: 02421 / 99 0 11 - 9

Internet: www.shaker.de • E-Mail: info@shaker.de

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	1
I. Zielgruppen und Ziele dieses Buchs	3
II. Zur Benutzung dieses Buchs	3
III. Zum Inhalt dieses Buchs	6
A. Lenkung von Systemen	9
1. Was ist Systemlenkung?	9
2. Entscheidungsprozesse und komplexe Systeme	11
B. Entscheidungen	20
1. Einführende Bemerkungen	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
2. Probleme und Phasen vor dem Entscheidungsprozess	37
2.1 Definition und Wesen von Problemen	37
2.2 Problemarten	42
2.2.1 Kontrollprobleme (Probleme bei Soll-Ist-Abweichungen)	42
2.2.2 Potenzielle Probleme (Vorsorge-Probleme, Präventivprobleme)	44
2.2.3 Planungsprobleme	51
2.2.4 Unterschiede zwischen den einzelnen Problemarten	53
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	63
2.4 Situationsanalyse	68
2.4.1 Auflistung von Problemsituationen und Darstellung des Zusammenhangs	70
2.4.2 Problem-Operationalisierung, Zuweisung der Methoden und Techniken zur Informationssammlung	76
2.4.3 Prioritätenbildung - Ordnung der Problemsituationen nach Dringlichkeit und Bedeutung	85
3. Entscheidungen – Arten und Risiko	92
3.1 Probleme als Auslöser für Entscheidungsprozesse	93
3.2 Planungsentscheidungen	97
3.3 Entscheidungen bei potenziellen Problemen	105
3.3.1 Vorsorge(Prophylaxe)-Entscheidungen	109
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	123

3.5 Entscheidungen und unsichere Erwartungen	136
3.5.1 Risiko, Ungewissheit	136
3.5.2 Objektive und subjektive Wahrscheinlichkeiten	143
3.5.3 Sequenzielle Entscheidungen zur Minimierung negativer Einflüsse auf die Zielerreichung	147
4. Der Entscheidungsprozess	155
4.1 Formaler Ablauf	156
4.2 Zum Begriff der Vorentscheidung	161
4.3 Zielsetzung	166
4.3.1 Ziele	167
4.3.1.1 Definitionen und Eigenschaften	169
4.3.1.2 Objektive und subjektive Bedingungen	174
4.3.1.3 Zieldimensionen	177
4.3.1.3.1 Zielinhalt – Qualitative Merkmale	178
4.3.1.3.2 Zielausmaß	181
4.3.1.3.3 Zeitbezug	186
4.3.1.4 Vom Grobziel zum operationalisierten Ziel	188
4.3.1.5 Zielbeziehungen (Indifferenz, Komplementarität, Konkurrenz)	193
4.3.2 Ablauf der Zielsetzung (Zielplanung, Zielanalyse)	199
4.3.2.1 Grobziel (Zweck, Gesamtziel)	201
4.3.2.2 Vorläufiger Zielkatalog	202
4.3.2.3 Zieloperationalisierung, Zielsysteme	208
4.3.2.4 Analyse von Soll-Ist-Abweichungen und Risiken	217
4.3.2.5 Zielgewichtung und Aufstellen eines endgültigen Zielkatalogs	222
4.3.2.5.1 Möglichkeiten und Techniken der Zielgewichtung	223
4.3.2.5.2 Soll-Ziele, Kann-Ziele, Zielkatalog	229
4.4 Entscheidungsvorbereitung und Entscheidung	232
4.4.1 Suche nach möglichen alternativen Handlungsmöglichkeiten zur Lösung der Probleme	233
4.4.1.1 Zweck und Vorgehensweise	233
4.4.1.2 Anzahl der Alternativen	238
4.4.2 Techniken der Entscheidungsfindung	242
4.4.2.1 Einfache Verfahren	242
4.4.2.2 Nutzwertanalyse	252
4.4.2.2.1 Darstellung und Ermittlung der Beiträge der einzelnen Handlungsmöglichkeiten (Ergebnismatrix)	254
4.4.2.2.2 Darstellung und Ermittlung des Nutzens (Entscheidungsmatrix)	259
4.4.2.2.2.1 Kardinale Nutzenbewertung	261
4.4.2.2.2.2 Ordinale Nutzenbewertung	263
4.4.2.2.3 Zusammenhang zwischen monetären und nicht-monetären Zielen	268
4.4.2.2.4 Berücksichtigung der individuellen Risiken der einzelnen Alternativen	273
4.4.2.2.5 Allgemeine Kritik an der Nutzwertanalyse	278

4.4.3 Die Entscheidung als Entschluss	281
5. Zusammenfassung der Grundlagen der Lenkung von Systemen und der Entscheidungsfindung (Teil A und B)	284
C. Durchführung	300
1. Ablaufplanung	300
2. Sicherstellung der Durchführung	303
2.1 Präventivmaßnahmen (vorbeugende Maßnahmen)	306
2.2 Analyse möglicher Abweichungen (AMA)	307
2.3 Kontrollmaßnahmen	310
D. Der Prozess der Problemlösung als ‚Betriebssystem‘ der Führung (Lenkung) von Systemen	312
1. Systemlenkung	312
2. Die Objekte der Systemlenkung - Systeme	316
2.1 System und Modellbildung	319
2.2 Das dynamische System Unternehmung als Objekt der Systemlenkung	323
2.2.1 Aktive Lenkung, Dynamik und System-Stabilität	324
2.2.2 Hauptmerkmale des Systems ‚Unternehmung‘	328
2.2.3 Die Analogie zwischen Organismus und Unternehmung	332
3. Führung (Lenkung) von sozioökonomischen Systemen (Unternehmungen)	337
3.1 Systemlenkung über die Lösung potenzieller Probleme	339
3.2 Systemlenkung über Problemlösungen bei Soll-Ist-Abweichungen (Störungskorrektur)	345
3.2.1 Definition der Regelung, Prämissen und Anwendung	345
3.2.2 Prozess der Problemlösung bei Soll-Ist-Abweichungen (Kontrolle)	348
3.3 Die Kombination der Lösung von potenziellen Problemen und Kontrollproblemen in Unternehmungen	351
4. Der Zeitfaktor als wesentliche Komponente der Systemlenkung	354
4.1 Zeitbedarf von Lenkungsmaßnahmen	354
4.2 Kontrollzeit	356
4.2.1 Passive Kontrollzeit - Optimierung	356
4.2.2 Aktive Kontrollzeit.....	362
5. Techniken zur Vorbereitung der Lösung von Problemsituationen bei Soll-Ist-Abweichungen (Ursachenanalyse)	364
5.1 Die 5-W-Fragen	369
5.2 Ishikawa-Diagramm (Ursache-Wirkungsdiagramm)	372
5.3 Ursachenanalyse (UA)	374
6. Kontrollmaßnahmen als Reaktion auf Soll-Ist-Abweichungen	377
6.1 Kontrollmaßnahmen, allgemein	377
6.2 Arten von Kontrollmaßnahmen	378
6.2.1 Kontrollmaßnahmen zur Anpassung des Ist an das Soll	379
6.2.1.1 Ursachenbezogene Maßnahmen	379
6.2.1.2 Kontrollmaßnahmen zur Anpassung des Soll an das Ist - Anpassende Kontrollmaßnahmen	382

6.2.2 Kontrollmaßnahmen zur Anpassung des Soll an das Ist - Anpassende Kontrollmaßnahmen	390
E. Unternehmensführung und der Prozess der Problemlösung	396
1. Der Prozess des Prinzips der Problemlösung	396
1.1 Begriffliche Unterschiede zwischen technisch-kybernetischem Regelkreis und dem Prozess der Problemlösung	397
1.2 Prozess der Problemlösung und Regelkreis der Unternehmensplanung	398
2. Systemlenkung und Unternehmensplanung	403
2.1 Unternehmensführung und Management	403
2.1.1 Managementfunktionen	405
2.1.2 Koordination, Kooperation, Kommunikation	407
2.1.3 Doppelfunktion des Managers als Systemelement	409
2.2 Unternehmensplanung	412
2.2.1 Zum Begriff der unternehmerischen Planung	412
2.2.2 Ebenen der Unternehmensplanung	414
2.2.2.1 Unternehmenspolitik	415
2.2.2.2 Strategische und taktische Planung	417
2.2.2.2.1 Strategische Planung	417
2.2.2.2.2 Taktische Planung	423
2.2.2.3 Operative Planung	424
2.3 Kontrolle im Unternehmen	428
2.3.1 Kontrolle im engeren Sinn	437
2.3.2 Kontrolle im weiteren Sinn	433
2.4 Unternehmensplanung als kontinuierlicher Prozess	434
2.4.1 Unternehmensziele als Schnittstelle zwischen zwei Planungsperioden ...	437
2.4.2 Rollende Planung	444
2.5 Unternehmensplanung im Wandel der Globalisierung	448
3. Anmerkungen zu einer ganzheitlichen Problemlösung	452
4. Abschließende Anmerkungen des Autors	463
F. Anhang - Anleitung zur Anwendung ausgewählter Problemlösungs- techniken in der Praxis	465
1. Situationsanalyse (SA)	467
2. Ursachenanalyse (UA)	480
3. Entscheidungsanalyse (EA)	496
4. Analyse möglicher Abweichungen (AMA)	508
Exkurs - Wie erarbeitet man Verbesserungsvorschläge?	521
Lösungen bzw. Hinweise zu den einzelnen Kontrollfragen	523
Tabellenverzeichnis	536
Stichwortverzeichnis	540
Quellenverzeichnis	543
Literaturverzeichnis	553
Abkürzungen	556

Zum beruflichen Werdegang des Autors

Abitur 1957 im naturwissenschaftlichen Leibnitz-Gymnasium Düsseldorf

- 1960 Abschluss einer kaufmännischen Lehre bei der Mannesmann AG Düsseldorf
- nach 1 1/2 Jahren Tätigkeit bei der Mannesmann AG im betriebswirtschaftlichen Bereich Studium der BWL an der Uni Köln; 1965 Abschluss: Dipl. Kfm.
- Tätigkeit bei der Mannesmann AG, Abt. Betriebswirtschaft
- 1969 Promotion zum Dr. rer. pol. an der Universität Fribourg (Schweiz)
- 1969 ARAL AG, Abteilung Betriebswirtschaft Auslandsgeschäft (Auslandscontrolling) und später Übernahme der Leitung
- Tätigkeit als Assistent der Bereichsleitung Unternehmensplanung ARAL Inland
- 1975 Übernahme der Professur für Betriebswirtschaftslehre an der Hochschule Niederrhein, Abteilung Mönchengladbach, ca. 26 ½ Jahre Lehrtätigkeit
- Schwerpunkte: Controlling und Investitionslehre, Unternehmensspiele

Vorwort

Herbert A. Simon, der als Vater der künstlichen Intelligenz gilt, sagte einmal, dass die Hauptaufgabe von Managern im Lösen von Problemen und im Entscheiden besteht, um sozioökonomische Systeme zu lenken bzw. zu führen.¹ Entscheidungs- und Problemlösungskompetenz sind aus diesem Grund eine unabdingbare Voraussetzung für Manager. Diese Führungsqualifikation verlangt die Praxis! Deswegen gibt es zahlreiche Veröffentlichungen über Problemlösungen. Also, warum noch eine neue Veröffentlichung über Problemlösungen bringen, die ohnehin schon genügend vorhanden sind?

Was ich bei der Literatursuche vermisste, war eine umfassende praxisnahe Darstellung zur Problemlösung, die nicht nur dem Manager konkrete Hilfestellung leistet, sondern auch mit einigen begrifflichen Missverständnissen aufräumt.

Einige grundlegende Begriffe sind in der Managementlehre nicht hinreichend definiert. So führte die Übernahme des amerikanischen Begriffs „to control“ zu Irritationen. Mit meinen Ausführungen versuche ich, dieses Problem zu klären.

Führungs- und Lenkungsprozesse in sozioökonomischen Systemen können von außen oder innen durch Menschen initiiert werden. WAS jedoch diese zur Wahrnehmung der Führungsfunktionen veranlasst, findet in der Literatur nicht hinreichende Beachtung. Dies sind Probleme, wie sie gegenüber der sonst üblichen Bedeutung in einer erweiterten Definition in meinen Ausführungen zu finden sind.

Die Übertragung technisch-kybernetischer Gedanken auf sozioökonomische Systeme führte zu Missverständnissen. Unternehmen sind keine Maschinen! Im Gegensatz zu technisch determinierten Systemen werden fest vorgegebene Ziele dabei oft nicht erreicht. Wie das Management in der folgenden Planperiode damit umgeht, wird in der Unternehmenslehre nicht hinreichend kommentiert. Die von mir diesbezüglichen Gedanken stellen einen Versuch dar, diese Problematik mit entsprechenden Begriffen zu lösen.

In sozioökonomischen Systemen wie Unternehmungen, sozialen Institutionen, im öffentlichen Dienst, wie auch im privaten Bereich, müssen ständig Probleme gelöst werden. Aber es mangelt bisher an einer allgemein verständlichen, umfassenden Darstellung dieser Vorgehensweise. Versuchen Sie doch einmal zu beschreiben, wie man bei einer Problemlösung vorgeht! Eine Suche im Internet oder in anderen Quellen erweist sich dabei als wenig hilfreich. Eine Erkenntnis lässt sich dabei aber gewinnen: Probleme scheint es genug zu geben, aber konkrete Aussagen über mögliche Problemarten und ihre Lösung hingegen weniger.

Die zahlreichen Management-Seminare, die bezüglich einer systematischen Problemlösung und Entscheidung angeboten werden, zeugen vom Bedarf, der in der Wirtschaft, aber auch in anderen Bereichen, besteht.

Manager und solche, die es werden wollen, sehen sich immer mehr einer zunehmenden Informationsflut ausgesetzt. Zeit wird immer mehr zum Engpassfaktor. Die Kenntnis des methodischen Vorgehens bei Problemlösungen würde es ermöglichen, Informationen schneller situationsgerechter zu sammeln und zeitsparend auf vielfältige Probleme anzuwenden.²

Viele Studienabgänger der Betriebswirtschaftslehre werden voll mit theoretischem umfangreichen Wissen in die Praxis entlassen. Ein Blick in die Vorlesungsverzeichnisse von Hochschulen zeigt, wie wenig problemlösungsbezogen und interdisziplinär die angebotenen Stoffe ausgerichtet sind.³

Ich habe mir deshalb zum Ziel gesetzt, diese Lücke zu schließen und dem Leser ein gezieltes und rationales Vorgehen bei Problemlösungen näher zu bringen.

Aufgrund meiner beruflichen Erfahrungen war es mein Anliegen, ein praxisbezogenes Buch zu schreiben. Im Vordergrund stand daher auch die leichte Verständlichkeit des Prinzips der Problemlösung und seiner Prozesse, die manchmal bei wissenschaftlichen Werken durch die Verwendung von zu vielen Fachausdrücken verloren geht. Deshalb habe ich so weit wie möglich technisch-kybernetische Begriffe durch in der Managementlehre übliche Begriffe ersetzt.

So entstand dieses Buch, das ich wegen seines Umfangs eher als Kompendium bezeichnen möchte. Ich hoffe, mit den vielen Beispielen und anderen formalen Hilfen dem Leser einen umfangreichen Überblick über das vorliegende Thema zu geben. Der Prozess der Problemlösung wird zusätzlich von einem durchgehenden Beispiel ‚Hauskauf‘ begleitet

Der Schwerpunkt der Problemlösungen liegt im Tagesgeschäft des Managers. Aber selbst im privaten Alltag hat man es ständig mit kleineren oder auch größeren Problemen zu tun. Deshalb eignen sich auch einige Teile dieses Buchs auch für private Anwendungen.

Projekte gehören nicht zum Inhalt. Sie sind nicht Bestandteil des unternehmerischen Tagesgeschäfts und verlangen besondere Methoden und Techniken.

Ich bin der festen Überzeugung, dass Manager in einer Zeit zunehmender Globalisierung ohne ein grundlegendes Verständnis des Prinzips der Problemlösung nicht auskommen werden.