

Inhaltsverzeichnis

1.	Entscheidungsprozesse im Management	13
1.1.	Management	13
1.2.	Entscheidungsprozeß und Problemlösungsprozeß	13
1.2.1.	Ablauf des Entscheidungsprozesses	14
1.2.2.	Aufbau des Entscheidungs- und Problemlösungsprozesses	17
1.2.2.1.	Begriffsdefinition	18
1.2.2.2.	Problemdefinition	19
1.2.2.3.	Unvollständig und vollständig formulierte Probleme	21
1.2.3.	Problemdefinition als einheitlicher Entscheidungsprozeß	24
2.	Entscheidungsprozesse zur Systemgestaltung	31
2.1.	Das Problem Organisation	31
2.2.	Gestaltung der Organisation	32
2.3.	Optimale Gestaltung	37
2.3.1.	Ableitung der Gestaltungsziele aus den Systemzielen	37
2.3.2.	Die subjektiv optimale Organisation	39
2.4.	Unterorganisation und Überorganisation	40
2.5.	Probleme des Organisators	42
2.6.	Prognosen über Einflußgrößen auf die Organisation	43
2.7.	Ergebnisse einer Organisationsprognose als Gestaltungsziele eines Systems	45
3.	Individuelle Entscheidungsprozesse	47
3.1.	Wahrnehmung von Problemen	47
3.2.	Problemanalyse	49
3.3.	Werte und Ziele, Wert- und Zielsystem	52
3.3.1.	Ziele als Kombination von Reduktionsstrategien	53
3.3.1.1.	Subjektivierung	54
3.3.1.2.	Standardisierung	55

3.3.1.3.	Problemumweltdifferenzierung	55
3.3.1.4.	Innendifferenzierung	55
3.3.1.5.	Unbestimmtheitsgrad	56
3.3.2.	Rechtfertigungsbedürftigkeit der Ziele	57
3.4.	Meta-Ziele	58
3.4.1.	Zielprogramme und Ursachenprogramme	60
3.4.2.	Programm und Entscheidungsprozeß	62
3.4.3.	Algorithmische und heuristische Programme	63
3.5.	Konflikte	64
3.5.1.	Konfliktarten	64
3.5.2.	Konfliktlösungen	66
3.5.2.1.	Faktische Informationen	66
3.5.2.2.	Wertende und präskriptive Informationen	66
3.5.2.2.1.	Einbeziehung weiterer Kriterien	67
3.5.2.2.2.	Variation des Anspruchsniveaus	67
3.5.2.2.3.	Integration des Zeitfaktors	67
3.5.2.2.4.	Umstellung des Programms	68
3.6.	Kontrolle	69
3.6.1.	Inadäquate Zieleigenschaften	69
3.6.2.	Konfliktleugnung	70
3.6.3.	Kontrolle der Kontrolle	71
3.6.3.1.	Zusätzliche und operationale Zieldefinitionen	72
3.6.3.2.	Kontrollindikatoren	73
3.7.	Das subjektiv optimale Ergebnis eines komplexen Problems	74
3.7.1.	Kognitive Dissonanz vor dem Entschluß	74
3.7.2.	Subjektivität im einheitlichen Entscheidungsprozeß	75
3.7.3.	Thesen	75
4.	Kollektive Entscheidungsprozesse	77
4.1.	Wahrnehmung von Problemen	78
4.1.1.	Organisationsziele und Einstellung	79
4.1.2.	Institutionalisierung der Suche nach Problemen	80
4.1.2.1.	Schaffung einer autonomen Institution	80
4.1.2.2.	Vorgabe eines Zielsystems	81
4.1.2.2.1.	Ziele der Organisation als Individualziele	81
4.1.2.2.2.	Wahrnehmungssteuerung durch eine Zielhierarchie	82
4.2.	Problemstrukturierung	86
4.2.1.	Entscheidungsinterdependenz	86
4.2.1.1.	Anpassung	87

4.2.1.2.	Manipulation	88
4.2.2.	Interindividuelle Konflikte	89
4.2.2.1.	Quasi-Lösung von Konflikten	90
4.2.2.2.	Konflikt und organisatorischer Wandel	93
4.2.3.	Methoden zur Problemstrukturierung	94
4.2.3.1.	Umfassende Strategie	94
4.2.3.2.	Schrittweise Strategie	101
4.2.3.3.	Verfahren als Hilfsmittel der Strategien	106
4.2.4.	Individuelle Entscheidungen versus Gruppenentscheidungen	110
4.2.4.1.	Schwierigkeitsgrad des Problems	110
4.2.4.2.	Qualifikation der Problemlöser	112
4.2.4.3.	Zeitbedarf	113
4.2.4.4.	Konformitätsdruck	113
4.2.4.5.	Risikoverhalten	114
4.2.4.6.	Gruppengröße	115
4.3.	Durchsetzung von Änderungen	116
4.3.1.	Leistungsverhalten während der Durchsetzung	116
4.3.2.	Durchsetzungswiderstand	117
4.3.3.	Abbau des Widerstandes bei den Klienten	120
4.3.3.1.	Metadurchsetzungsprogramme	121
4.3.3.1.1.	Werbung für Verständnis	121
4.3.3.1.2.	Trainingsgruppenansatz	122
4.3.3.1.3.	Kooperativer Führungsstil	123
4.3.3.2.	Durchsetzungsprogramme	126
4.3.3.2.1.	Information	126
4.3.3.2.2.	Richtlinien	126
4.3.3.2.3.	Schrittweise Strategie	127
4.3.3.2.4.	Kompensation	128
4.3.4.	Abbau des Widerstandes bei den Problemlösern	128
4.3.4.1.	Einsatz kreativer Problemlöser	129
4.3.4.2.	Übertragung motivierender Aufgaben	130
4.3.4.3.	Schaffung geeigneter Arbeitsbedingungen	131
4.3.5.	Maßnahmen-Mix	133
4.4.	Grenzen in der Effektivität kollektiver Entscheidungsprozesse	134
4.4.1.	Wachsende Möglichkeiten und Notwendigkeiten für den Einsatz von Entscheidungsgruppen und der umfassenden Strategie	135
4.4.2.	Humanbarriere und Größe der Problemlösungsgruppe als Grenzen	136
4.4.3.	Verkürzte Verfallzeit des Wissens und beschleunigte Wandelbarkeit der Bedürfnisse als Grenzen	137
4.4.4.	Thesen	139

5.	Strukturierung von Entscheidungsprozessen	141
5.1.	Struktur und Prozeß: Welches ist die optimale Reduktionsstrategie zur Bewältigung der Umweltproblematik?	141
5.1.1.	Integration trotz Differenzierung	141
5.1.1.1.	Bildung von Subsystemen	141
5.1.1.2.	Problematik der Grenzziehung	142
5.1.1.3.	Lösung des Integrationsproblems durch zusätzliche Strukturierung	144
5.1.2.	Kritik struktureller Ansätze zur Lösung komplexer Probleme	146
5.1.2.1.	Problemstrukturierung: Einige pragmatische Ansätze	147
5.1.2.1.1.	Der Stab	147
5.1.2.1.2.	Der Ausschuß	149
5.1.2.1.3.	Das Projektmanagement	150
5.1.2.1.4.	Das Planungsteam	153
5.1.2.2.	Übergang von der Problemstrukturierung zur Durchsetzung und Realisation der Lösung: Einige theoretische Ansätze .	156
5.1.2.2.1.	Monostrukturelle Ansätze	157
5.1.2.2.2.	Multistrukturelle Ansätze	162
5.1.2.2.2.1.	Sukzessive Ansätze	163
5.1.2.2.2.2.	Simultaner Ansatz	168
5.1.2.3.	Problemdurchsetzung: Ein Vergleich zwischen pragmatischen und theoretischen Ansätzen	174
5.1.3.	Vorhandene und fehlende Elemente für eine Meta-Struktur	178
5.2.	Meta-Struktur zur Bewältigung komplexer Entscheidungen	181
5.2.1.	Differenzierung der Struktur	181
5.2.1.1.	Datenverarbeitung als Strukturierungsmittel	182
5.2.1.1.1.	Unformierte Datenbestände	182
5.2.1.1.2.	Datenbanksystem	185
5.2.1.2.	Problemdatenbanksystem	188
5.2.1.2.1.	Problemdatenbestände	188
5.2.1.2.2.	Automatische Initiierung von Problemen	195
5.2.1.2.3.	Informationszugang und Softwareprobleme	196
5.2.2.	Integration durch zusätzliche Struktur	197
5.2.2.1.	Aufhebung der personalen Differenzierung zwischen den Managern	198
5.2.2.1.1.	Integration des Problemlösers in das Routinesystem	198
5.2.2.1.2.	Integration des Entscheiders in das Innovationssystem . .	204
5.2.2.2.	Auswirkungen auf den Problemlösungsprozeß	206
5.2.2.2.1.	Problemwahrnehmung als eine Simulation des Brainstorming	206
5.2.2.2.2.	Problemstrukturierungsgruppe	210
5.2.2.2.2.1.	Mitglieder der Problemstrukturierungsgruppe	210

5.2.2.2.2.	Rechtfertigung des Problemlösungsaufwandes	213
5.2.2.2.3.	Interne und externe Strukturierung	215
5.2.2.2.3.	Freigabe der Problemstrukturierung für die Realisation	217
5.2.2.2.4.	Durchsetzungsgruppe und Kontrolle	219
5.2.2.3.	Auswirkungen auf den Führungsstil der Manager	220
5.2.2.3.1.	Divergierende Rollenerwartungen	220
5.2.2.3.2.	Rollenflexibilität der Manager	222
5.2.2.3.3.	Strukturierung der Rollenerwartungen	228
5.3.	Vergleich mit einigen Forderungen an die Gestaltung von Systemen	232
5.3.1.	Präskriptive Informationen aus Organisationsprognosen	232
5.3.2.	Präskriptive Informationen für das Problem Meta-Struktur	234
Fußnoten	239
Abkürzungsverzeichnis	289
Literaturverzeichnis	291