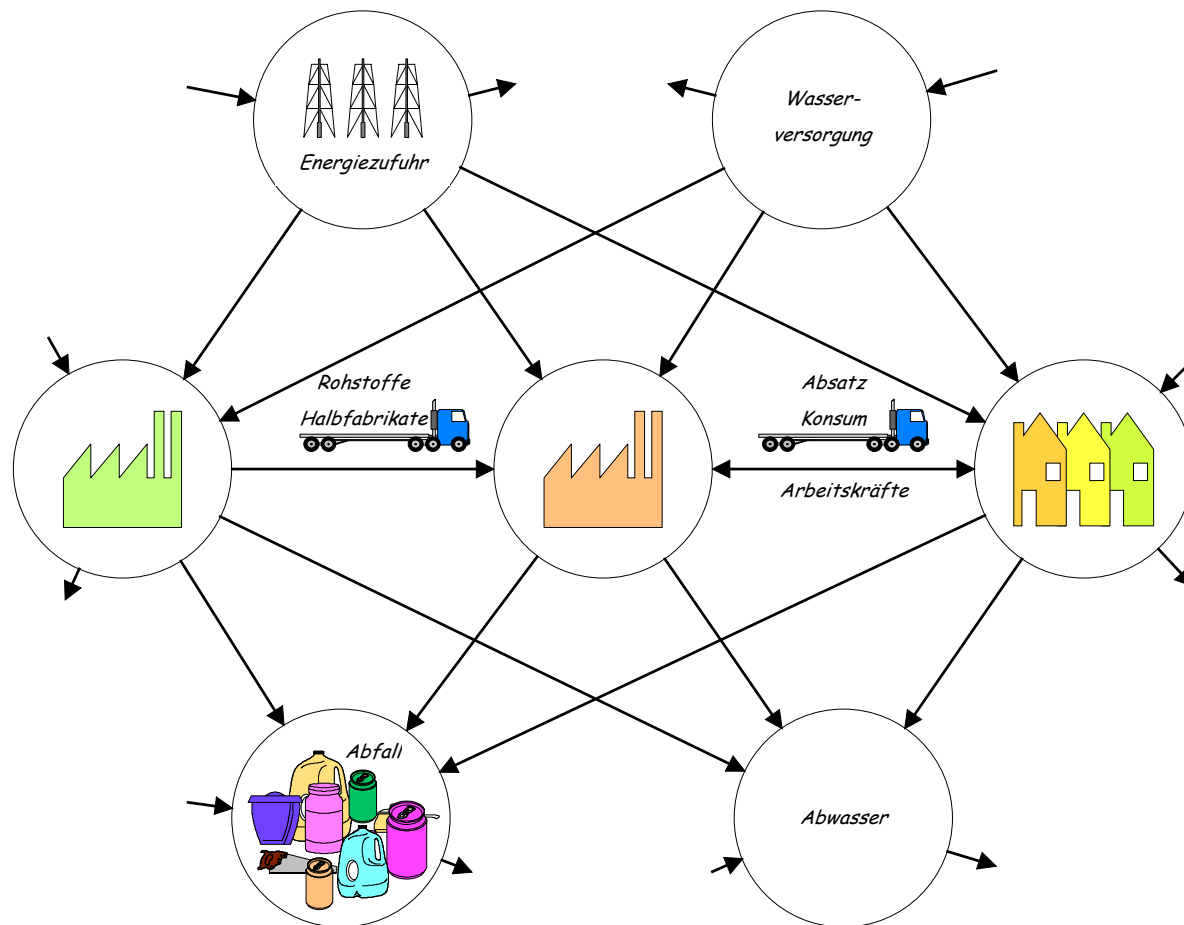
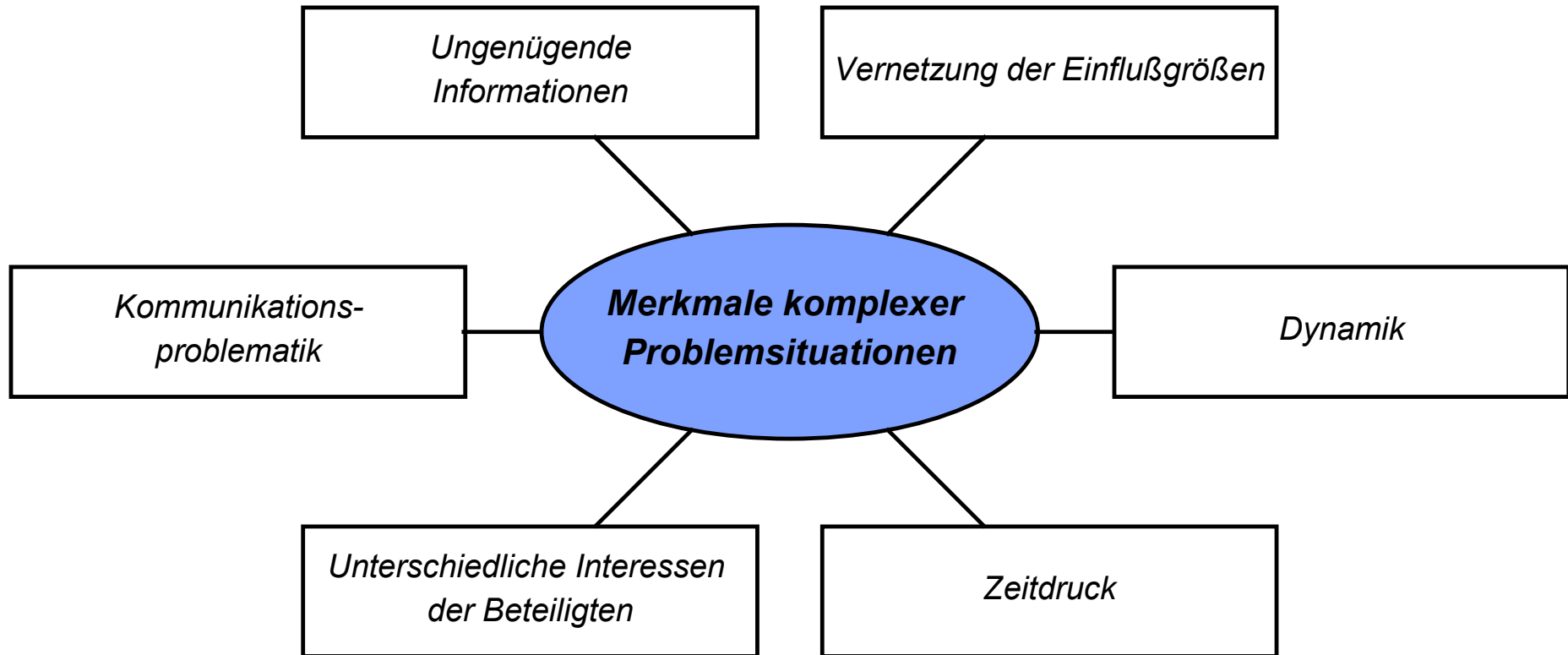


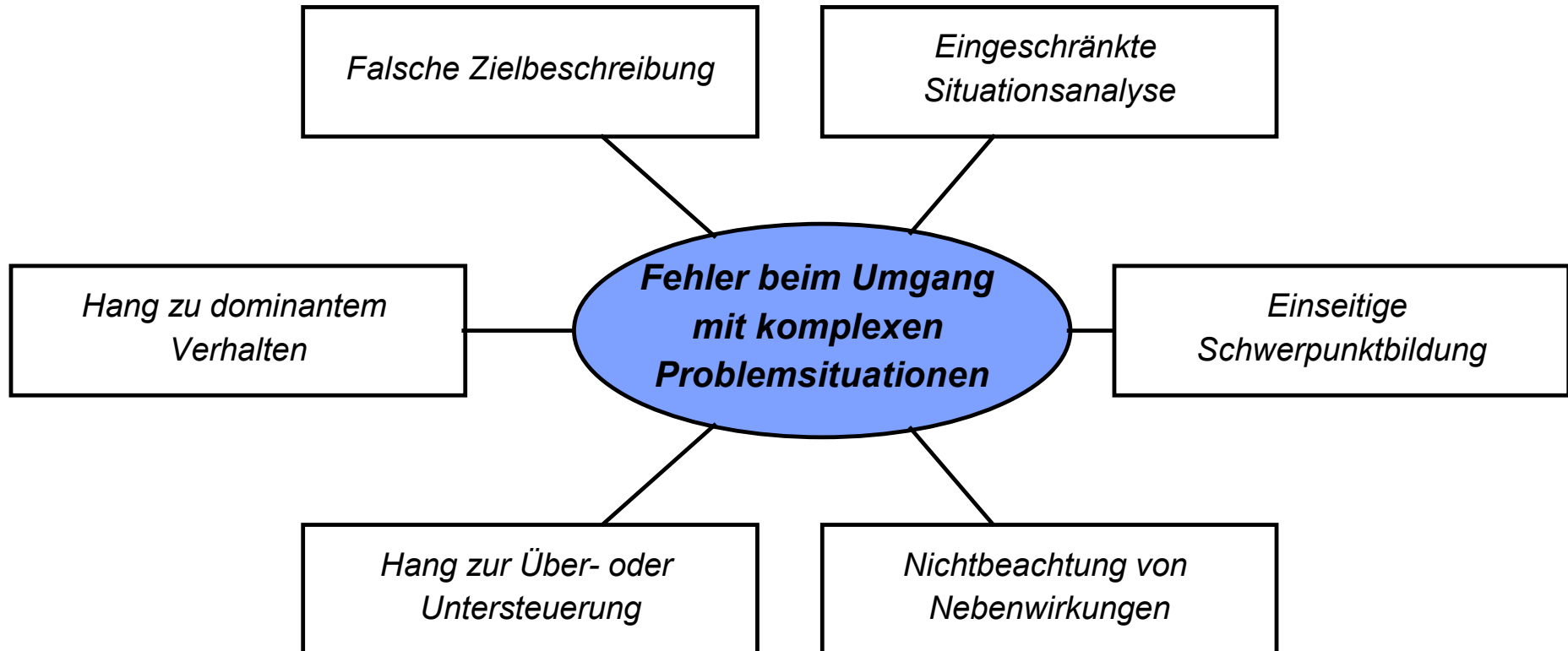
Vernetztes Denken



Komplexe Problemsituationen



Komplexe Problemsituationen



Denkfehler

Denkfehler im Umgang mit komplexen Problemsituationen

Korrespondierende Problemlösungsbausteine

1. Ziele und Probleme sind "objektiv" gegebene Tatsachen

- unkritische Übernahme von Werten und Zielen
- unkritische Wahrnehmung der Situation

Bestimmen der Ziele und Modellieren der Problemsituation

2. Jedes Problem ist die direkte Konsequenz einer einzigen, auch zeitlich genau lokalisierbaren Ursache

- Ursache-Wirkungs-Denken
- zu enge Abrenzung der Situation
- Nichtberücksichtigung von Zusammenhängen und Wechselwirkungen
- Vernachlässigung der zeitlichen Dimension

Analysieren der Wirkungsverläufe

3. Verhalten und Zustände sind prognostizierbar, notwendig ist nur eine ausreichende Informationsbasis

- Konzentration auf quantitative Daten

Erfassen/Interpretieren der Veränderungsmöglichkeiten

4. Problemsituationen lassen sich "beherrschen", es ist lediglich eine Frage des "Aufwandes"

- reaktives Handeln bei Störungen

Abklären der Lenkungsmöglichkeiten

5. Ein "Macher" kann jede Problemlösung in der Praxis durchsetzen

- "Machen" statt "Entwickeln"
- fehlende Frühwarnsysteme

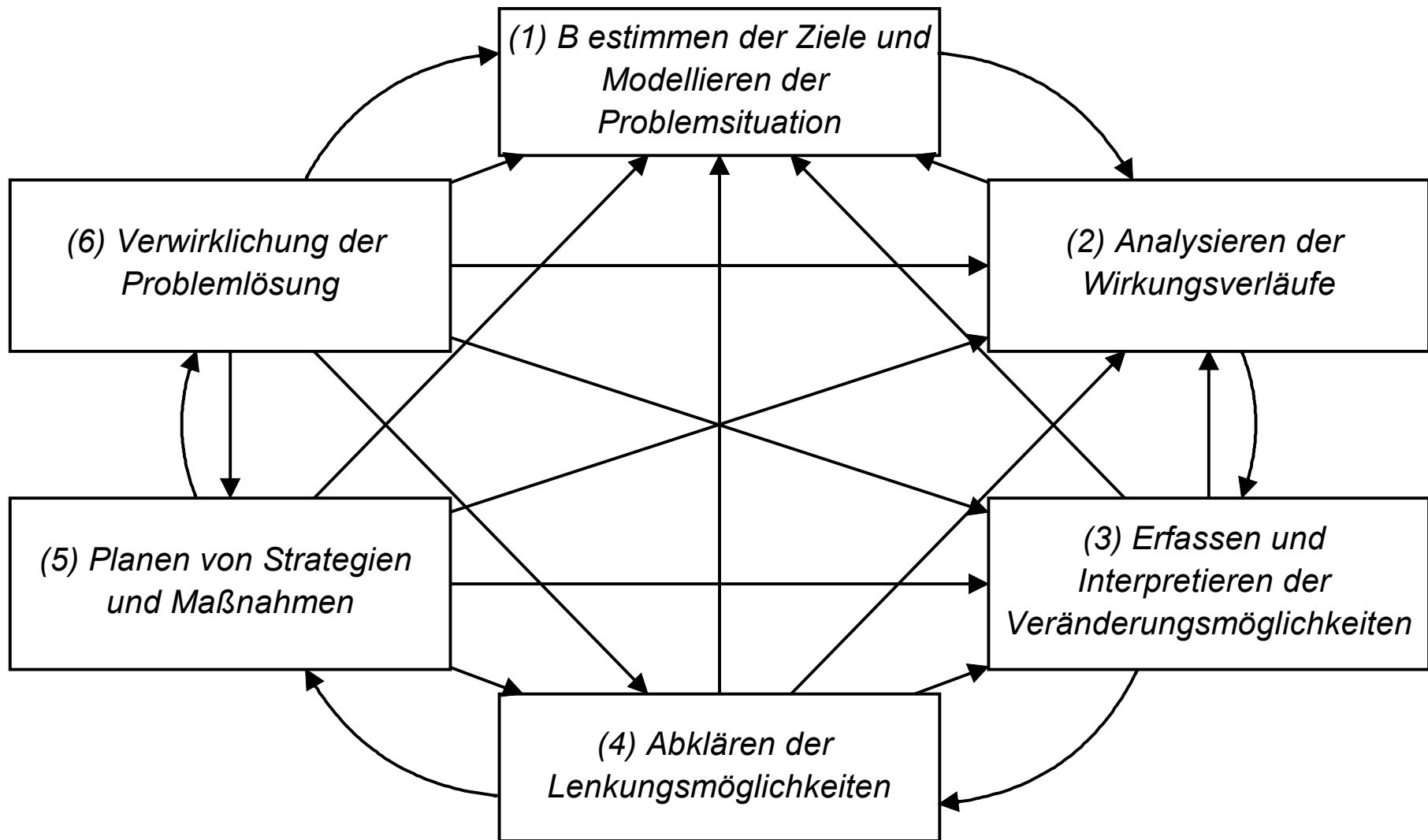
Planen von Strategien und Maßnahmen

6. Mit der Einführung einer Lösung kann das Problem endgültig ad acta gelegt werden

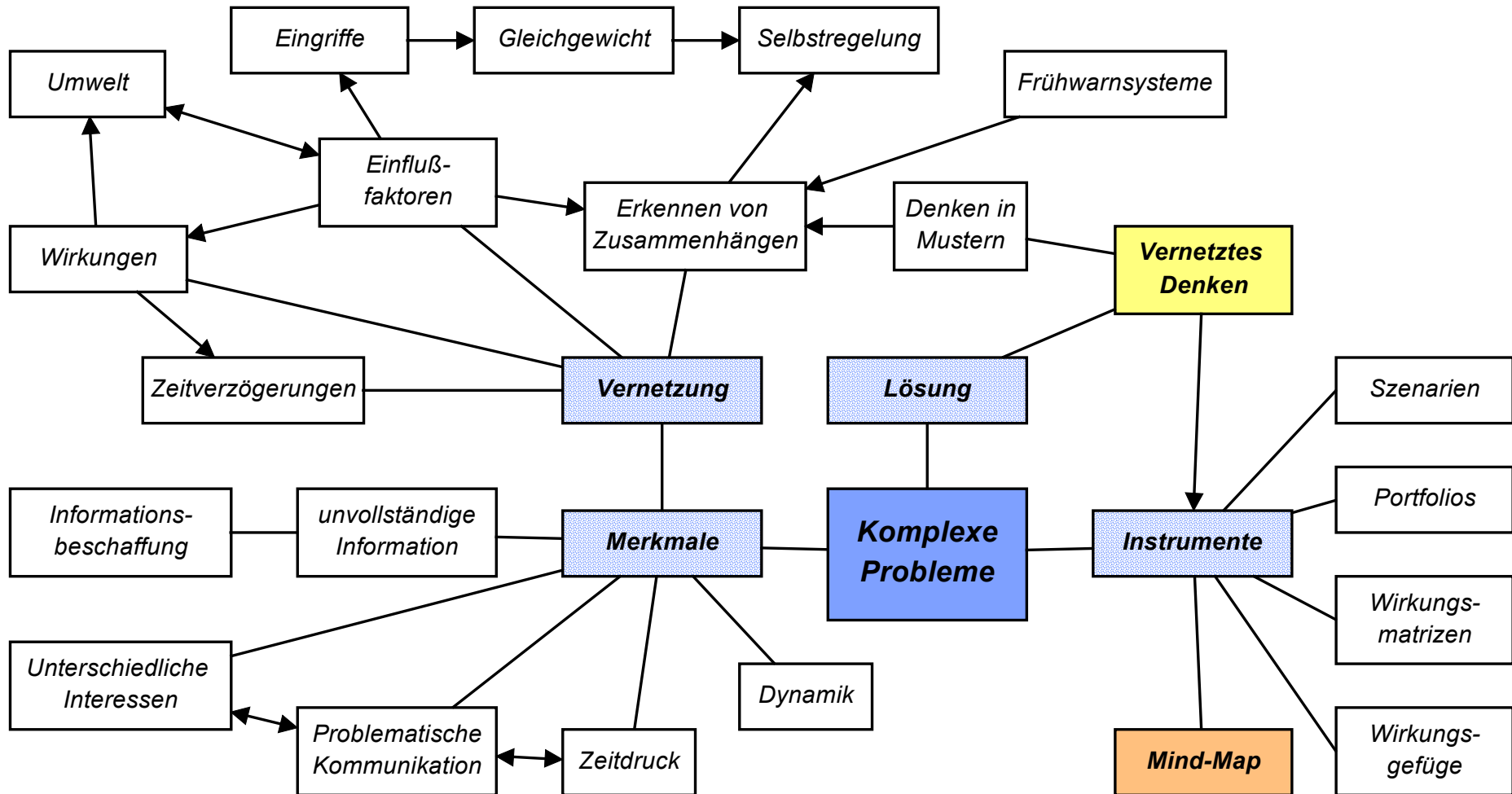
- Nichtberücksichtigung zeitlicher Verzögerungen
- Nichtberücksichtigung von "Nebenwirkungen"

Verwirklichung der Problemlösung

Bausteine des vernetzten Denkens nach Probst/Gomez



Formulierung von Zielen und Modellieren der Problemsituation

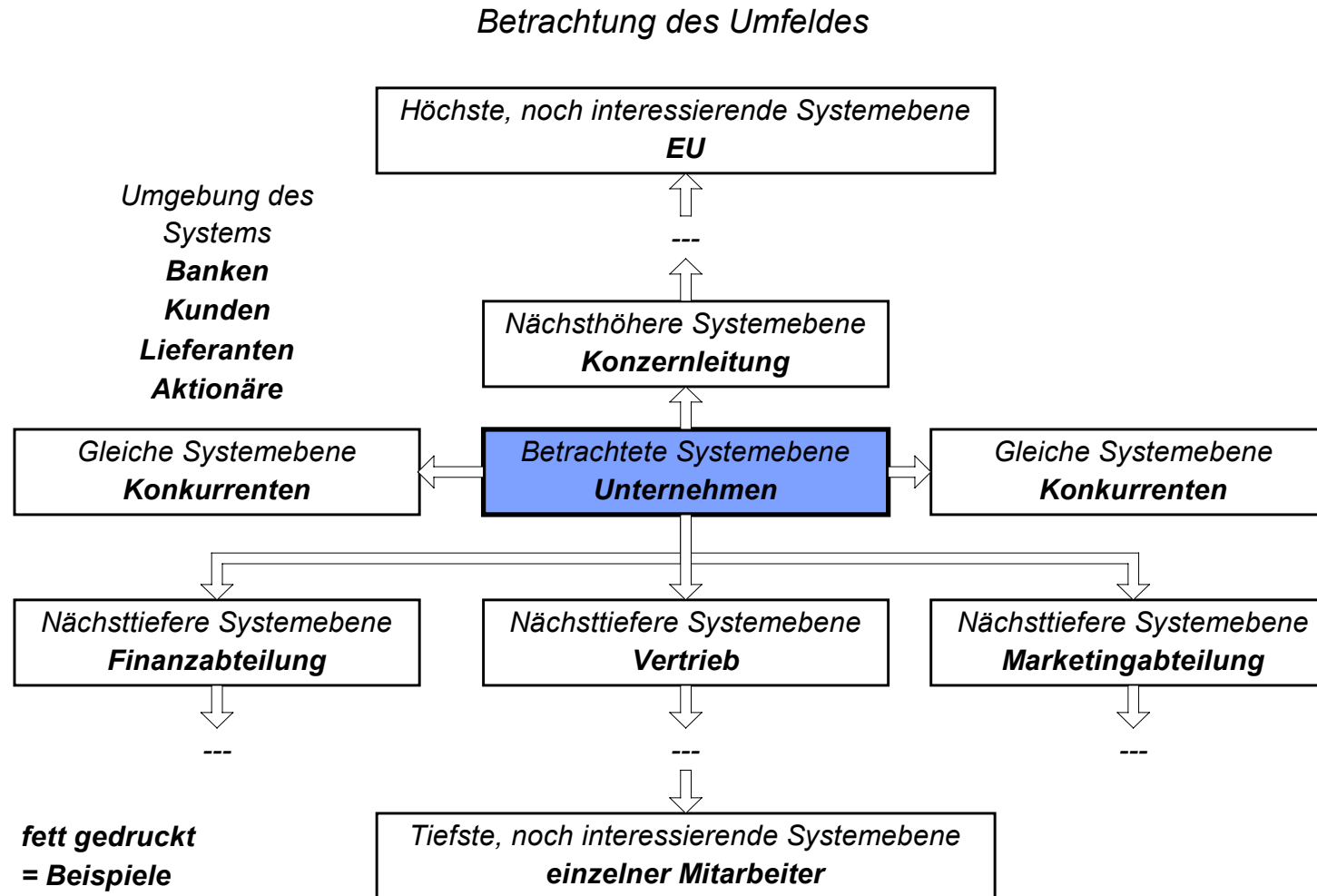


Formulierung von Zielen und Modellieren der Problemsituation

Überprüfung der gesetzten Ziele

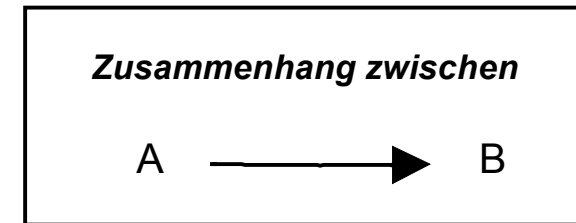
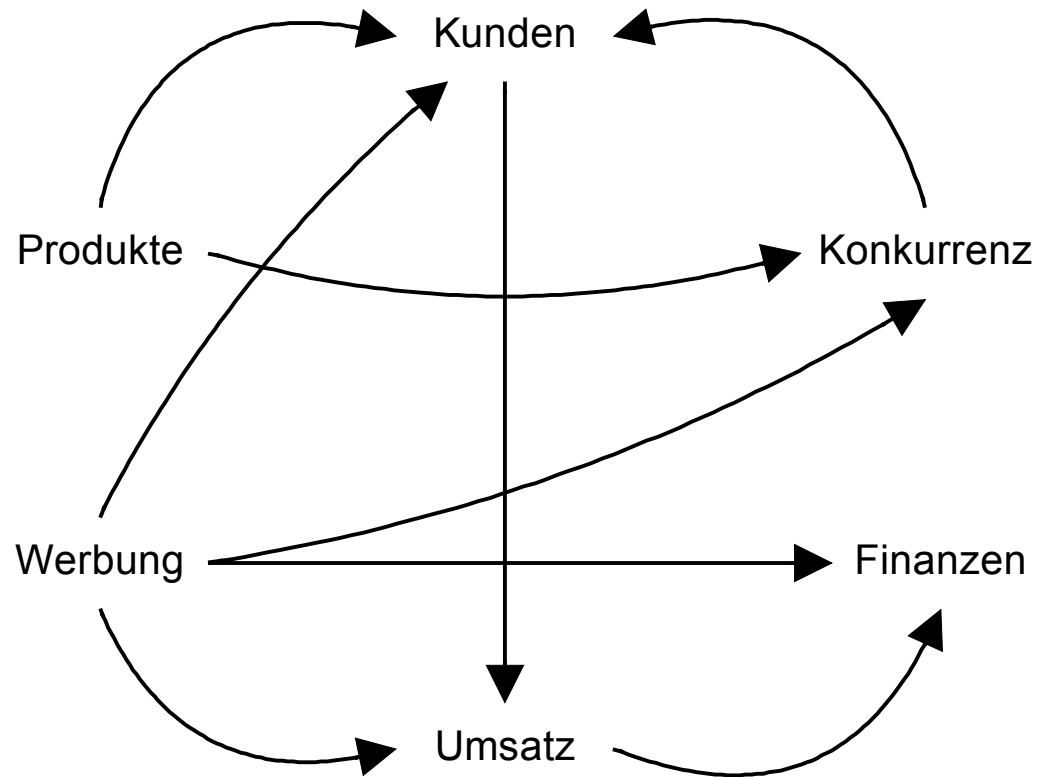
	++	+	+/-	-	--
Wurde das Oberziel klar und unmißverständlich formuliert?	ABCD				
Wurden ausgehen von diesem Oberziel Teilziele abgeleitet?	BC	AD			
Sind diese Ziele von allen Beteiligten und aus ethischer Sicht vertretbar?		AB	C	D	
Wurden diesen Teilzielen Prioritäten zugeordnet bzw. wurden sie in eine sinnvolle Reihenfolge gebracht?				ABCD	
Wurde für alle Ziele ein realistischer Zeitraum festgelegt?				AB	CD
++	= trifft vollkommen zu				
+	= trifft zu				
+/-	= kann mich nicht entscheiden				
-	= trifft eher nicht zu				
--	= trifft überhaupt nicht zu				

Formulierung von Zielen und Modellieren der Problemsituation



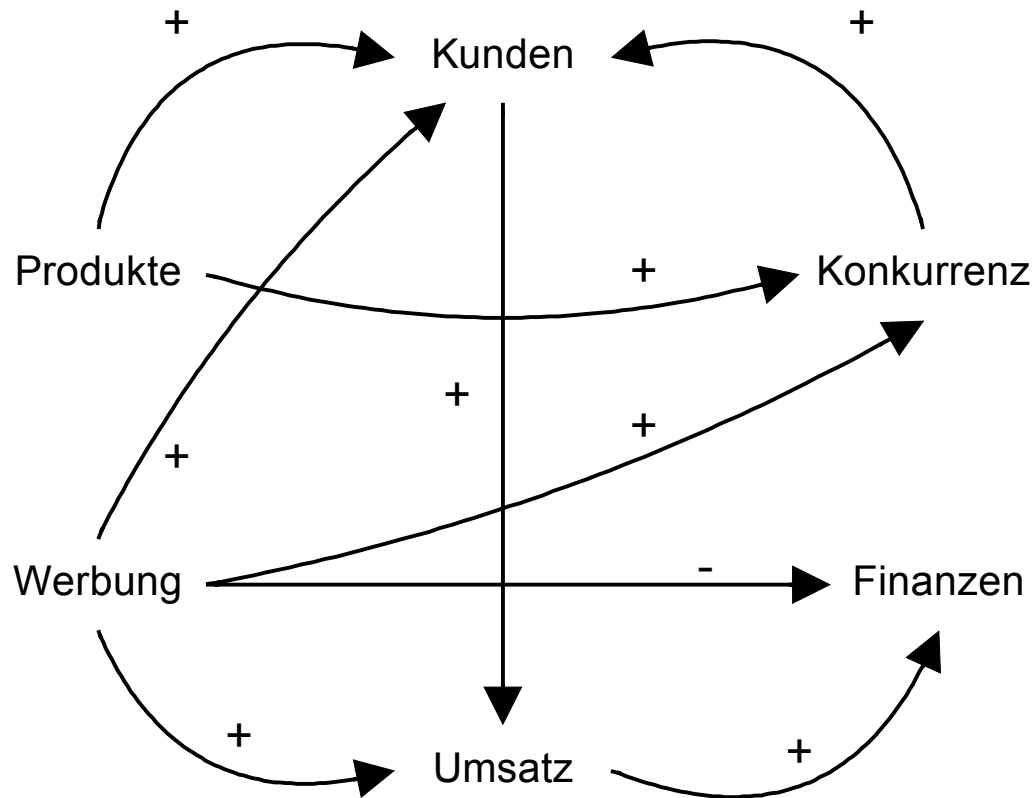
Analyse von Problemsituationen

Aufzeigen der Zusammenhänge

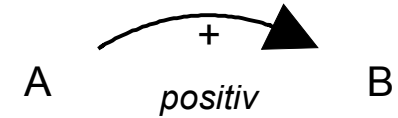


Analyse von Problemsituationen

Richtung der Wirkung

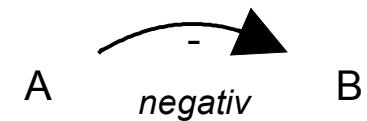


Gleichgerichtete Beziehung



je größer *desto größer*
je stärker *desto stärker*
je kleiner *desto kleiner*
je weniger *desto weniger*

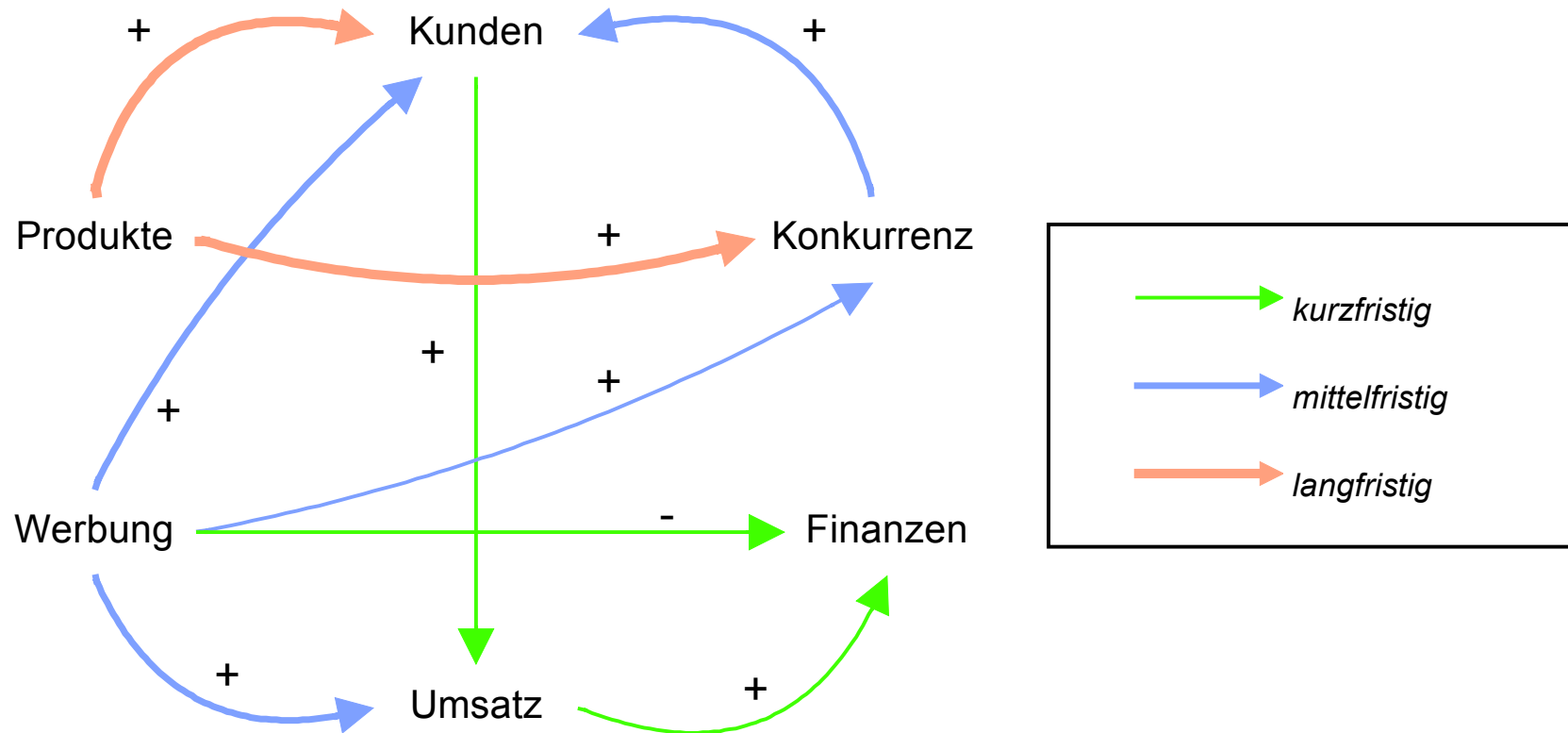
Entgegen gerichtete Beziehung



je größer *desto kleiner*
je stärker *desto schwächer*
je kleiner *desto größer*
je weniger *desto mehr*

Analyse von Problemsituationen

Fristigkeit der Wirkung



Analyse von Problemsituationen

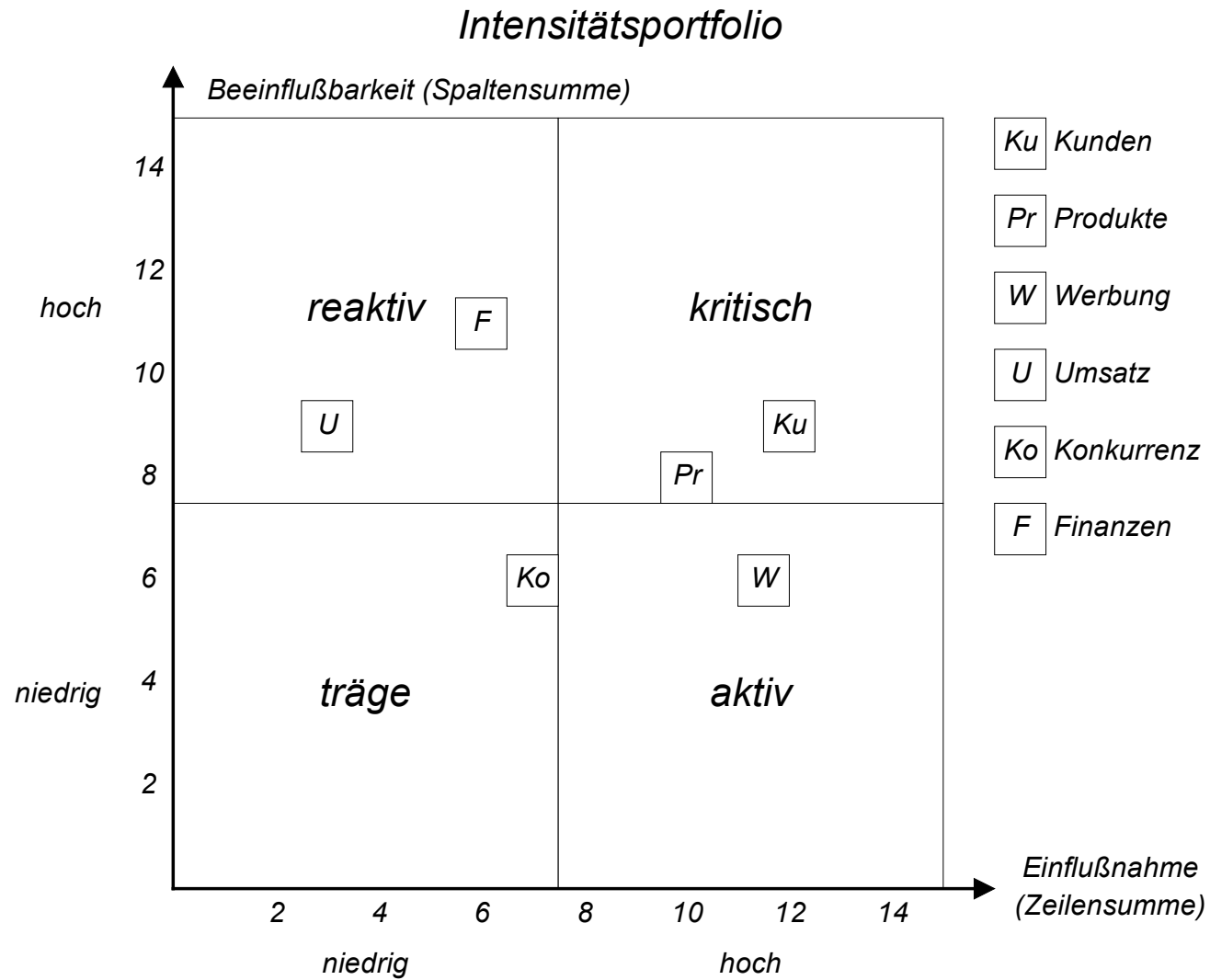
Wirkungsmatrix

Direkter Einfluß von  auf	Ku	Pr	W	U	Ko	F	Zeilen-summen
Kunden (Ku)	x	2	1	3	3	3	12
Produkte (Pr)	3	x	1	2	2	2	10
Werbung (W)	3	2	x	3	1	2	11
Umsatz (U)	0	0	0	x	0	3	3
Konkurrenz (Ko)	3	1	1	1	x	1	7
Finanzen (F)	0	3	3	0	0	x	6
Spaltensummen	9	8	6	9	6	11	x

0 = keine oder äußerst geringe Intensität
 1 = geringe Intensität

2 = starke Intensität
 3 = sehr starke

Analyse von Problemsituationen



Erfassen und Interpretieren der Veränderungsmöglichkeiten der Situation

Aufstellen von Szenarien

Umwelt-segmente	Umweltfaktoren	Entwicklung	
		Trendaussage	Wirkung auf Investition
Politik	Stabilität des politischen Systems	(O) nimmt zu (P) nimmt ab (W) bleibt gleich	+ - +/-
	Rechtssicherheit	(O) nimmt zu (P) nimmt ab (W) bleibt gleich	+ - +/-
	Möglichkeit von Eingriffen in die	(O) bleibt gleich (P) nimmt zu (W) bleibt gleich	+/- - +/-
Volks-wirtschaft	Bruttoinlandsprodukt	(O) nimmt stark zu (P) nimmt ab (W) nimmt zu	++ - +
	Pro-Kopf-Einkommen	(O) nimmt stark zu (P) nimmt ab (W) nimmt zu	++ - +
	O ...	(O) (P) (W)	
...	O ...	(O) (P) (W)	

(O) Optimistisches Szenario

(P) Pessimistisches Szenario

(W) Wahrscheinliches Szenario

Abklären der Lenkungsmöglichkeiten

Analyse der Steuerungsmöglichkeiten

→ Welche Faktoren können vom Betrachter wesentlich beeinflusst werden?

Kundenzufriedenheit, Zahl der Kunden, Image bei den Kunden, Lieferqualität usw.

steuerbare Faktoren

→ Bei welchen dieser steuerbaren Faktoren kann mit einem vertretbaren Aufwand eine entsprechend starke, positive Wirkung erzielt werden?

Kundenzufriedenheit, Zahl der Kunden usw.

**wirksam steuerbare Faktoren
= Ansatzpunkte für
strategische Handlungen**

→ Welche der Faktoren können vom Betrachter nicht oder nur unwesentlich beeinflusst werden?

*Dienstleistungsangebot der Konkurrenz,
Marketingmaßnahmen der Konkurrenz, Zahl der Konkurrenten, Wettbewerbsvorteile der Konkurrenz,
Kreditwilligkeit der Banken usw.*

nicht steuerbare Faktoren

→ Welche der Faktoren zeigen frühzeitig Veränderungen im Umfeld an und können somit als Frühwarnindikator dienen?

*Dienstleistungsangebot der Konkurrenz
usw.*

Frühwarnindikatoren

Planung von Strategien und Maßnahmen

Bewertung der Umwelteinflüsse

Umweltfaktoren Strateg. Aktionsfelder	MV	MW	N	PS	WS	ER	IR	Zeilen- summen
Finanzen	2	2	3	3	3	3	3	19
Absatz	3	3	3	2	0	1	1	13
Marketing	3	3	3	1	0	0	0	10
Logistik	1	1	0	1	0	3	3	9
Personal	1	1	1	0	0	0	0	3
Spaltensummen	10	10	10	7	3	7	7	

MV = Marktvolumen

MW = Marktwachstum

N = Nachfrage

PS = Preisstabilität

WS = Wechselkursstabilität

ER = Export-Regelungen des Heimatlandes

IR = Import-Regelungen des Gastlandes

0 = kein oder äußerst geringer Einfluß

1 = geringer Einfluß

2 = starker Einfluß

3 = sehr starker Einfluß

Verwirklichung der Problemlösung

Endkontrolle I

Fragestellung	Ja/ Nein	Empfehlungen/ Handlungsbedarf
<p>Steuerungseingriffe</p> <ul style="list-style-type: none"> + werden die Steuerungseingriffe der Komplexität des Systems gerecht? + erfolgen Eingriffe an mehreren Stellen gleichzeitig? + wurde die Konzentration auf die wirklichen Schwerpunkte gerichtet? 	<p>J/N J/N J/N</p>	
<p>Wirkungen</p> <ul style="list-style-type: none"> + wurden die unterschiedlichen Wirkungsweisen bzw. Eigenschaften der verschiedenen Faktoren beachtet? 	<p>J/N</p>	
<p>Selbstlenkung</p> <ul style="list-style-type: none"> + werden die vorhandenen stabilisierenden Kreisläufe genutzt? + wirken die Maßnahmen produktiv auf die wichtigsten Kreisläufe? 	<p>J/N J/N</p>	
<p>Synergien</p> <ul style="list-style-type: none"> + wird die Eigendynamik des Systems zur Erzielung von Synergieeffekten genutzt? + werden die positiven Kräfte der Mitarbeiter, der Umwelt etc. genutzt? + basieren die Überlegungen auf den Stärken des Systems? 	<p>J/N J/N J/N</p>	

Verwirklichung der Problemlösung

Endkontrolle II

Fragestellung	Ja/ Nein	Empfehlungen/ Handlungsbedarf
<p>Gleichgewicht</p> <p>+ wird auf das Gleichgewicht des Systems (hinsichtlich Sicherheit und Nutzung von Chancen, Stabilität und Veränderung, Flexibilität und Spezialisierung) geachtet?</p>	J/N	
<p>Lernprozeß</p> <p>+ steht der Problemlösungsprozeß mit den Lern- und Entwicklungsfähigkeiten in positiven Zusammenhang?</p> <p>+ findet der Lernprozeß Unterstützung?</p> <p>+ wurden entsprechend selbständige Projektteams geschaffen?</p> <p>+ wurden aus dem Gelernten Konsequenzen abgeleitet?</p>	J/N J/N J/N J/N	
<p>Frühwarnsystem</p> <p>+ sind die ermittelten Indikatoren auch nach der Ergreifung von Maßnahmen relevant?</p> <p>+ wurden für die Indikatoren geeignete Meßgrößen festgelegt?</p> <p>+ ist Übermittlung der Entwicklung der Indikatoren durch geeignetes Meßsystem gewährleistet?</p>	J/N J/N J/N	