

ORGANISATION**Inhaltsangabe: Teil 5 – Methoden des Organisationsmanagements**

(Buch: Organisation von Manfred Schulte-Zurhausen, München, Verlag Vahlen, 1995)

| | |
|--|----------|
| 1. Grundlagen des Organisationsmanagement | 1 |
| 2. Stufen des Organisationsprozesses | 1 |
| 2.1 Anstoß zur organisatorischen Gestaltung | 1 |
| 2.2 Die Vorstudie | 1 |
| 2.3 Die Hauptstudie | 1 |
| 2.4 Die Teilstudie | 2 |
| 2.5 Die Realisierung | 2 |
| 2.6 Die Einführung | 2 |
| 2.7 Die Kontrolle | 2 |
| 3. Phasen der Organisationsplanung | 3 |
| 3.1 Analyse der Problemsituation | 3 |
| 3.1.1 Definition der zu lösenden Probleme | 3 |
| 3.1.2 Abgrenzung des Untersuchungsbereichs | 3 |
| 3.1.3 Beschreibung des Untersuchungsbereichs | 3 |
| 3.1.4 Analyse des Untersuchungsbereichs | 4 |
| 3.1.5 Abgrenzung des Eingriffsbereichs | 4 |
| 3.2 Formulierung von Zielen | 4 |
| 3.2.1 Die Bedeutung von Zielen | 5 |
| 3.2.2 Zielarten eines Organisationsprojektes | 5 |
| 3.2.3 Suche nach Zielideen | 5 |
| 3.2.4 Strukturierung der Ziele | 5 |
| 3.2.5 Operationalisierung der Ziele | 6 |
| 3.2.6 Gewichtung der Ziele | 6 |
| 3.2.7 Behandlung von Zielkonflikten | 6 |
| 3.2.8 Zielentscheidung | 6 |
| 3.3 Erarbeitung von Problemlösungen | 6 |
| 3.3.1 Arten und Maßnahmen | 6 |
| 3.3.2 Routine- und Innovationsprobleme | 6 |
| 3.3.3 Festlegung einer Suchstrategie | 7 |
| 3.3.4 Suche nach Lösungsideen | 7 |
| 3.3.5 Konkretisierung der Lösungen | 7 |
| 3.3.6 Prüfung der Lösungen auf Zulässigkeit | 7 |
| 3.4 Bewertung der Problemlösungen | 8 |
| 3.4.1 Festlegung einer Bewertungsmethode | 8 |
| 3.4.2 Ermittlung der Auswirkungen | 8 |
| 3.4.3 Bewertung der Auswirkungen | 8 |
| 3.4.4 Synthese der Zielwerte | 8 |
| 3.4.5 Sensitivitäts- und Risikoanalyse | 8 |
| 3.4.6 Auswahl der besten Lösungsalternativen | 8 |

5. Teil – Methoden des Organisationsmanagements

1. Grundlagen des Organisationsmanagement

2. Stufen des Organisationsprozesses

2.1 Anstoß zur organisatorischen Gestaltung

Stärken/Schwächen u. Chancen/Risiken analysieren und Abweichung (Soll und Ist-Zustand) ermitteln
Das subjektive Problemempfinden hängt sehr stark vom Wissen, von der Erfahrung, vom Realitätsbezug und von der Risikofreudigkeit ab; es kann sich äußern in verschiedenen:

- Kenntnissen und in divergierenden Einschätzungen über den Ist-Zustand
- Vorstellung über den anzustrebenden Soll-Zustand
- Beurteilung der Dringlichkeit einer Problemlösung
- Ansichten über die Möglichkeiten zur Problemlösung
- Vorstellung darüber, welche Personen von dem Problem berührt und zur Erarbeitung einer Problemlösung kompetent sind

2.2 Die Vorstudie

Was soll verändert werden? Was wäre sinnvoll? Die Organisationsmitglieder sind meistens konträrer Meinung. Aktivitäten im Rahmen der Vorstudie um Klarheit über die Situation zu gewinnen.

| PHASEN | Aktivitäten |
|-------------------|---|
| Situationsanalyse | Problem grob umschreiben, Problem beurteilen Problemfeld abgrenzen und strukturieren Problemrelevante Geschäftsprozesse bestimmen Problemursachen herausarbeiten Probleme und ihre Ursachen zu Problemkategorien zusammenfassen |
| Zielformulierung | Zielträger festlegen Zielsystem erarbeiten Ziele gewichten |
| Lösungssuche | Eingriffsbereich abgrenzen Alternative Lösungsprinzipien Zukünftig wirksame Einflussgrößen auf das Lösungsfeld abschätzen |
| Bewertung | Lösungsprinzipien bewerten Entscheidung über Rahmenkonzept vorbereiten |

Die Vorstudie soll mit relativ geringem Aufwand klären, ob und welche bestehenden Organisationsstrukturen geändert werden sollen und welche grundsätzliche Lösung dabei optimal ist.

2.3 Die Hauptstudie

In der Hauptstudie werden die grundsätzlichen Lösungen der Vorstudie soweit zu einem Gesamtkonzept präzisiert, dass anschließend abgegrenzte Teil- und Untersysteme getrennt weiter geplant und realisiert werden können.

| PHASEN | Aktivitäten |
|-------------------|---|
| Situationsanalyse | Struktur des Problemfeldes überprüfen Problemfeld weiter in kleinere Problemfelder unterteilen Problemrelevante Geschäftsprozesse analysieren Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge der Probleme analysieren Probleme bezüglich Beeinflussbarkeit und Auswirkungen bewerten |
| Zielformulierung | Detaillierte Ziele der Betroffenen für das Gesamtsystem formulieren Kriterien zur Messung der Zielerreichung erarbeiten |
| Lösungssuche | Ausgewähltes Rahmenkonzept detaillieren und konkretisieren Eingriffsbereich präzisieren Schnittstellen zwischen den Unter- u. Teilsystemen genauer abstimmen Alternative Groblösung für die Unter- und Teilsystemen erarbeiten Teillösungen zur Gesamtkonzepten integrieren |
| Bewertung | Gesamtkonzepte bewerten Entscheidungen über weiteres Vorgehen vorbereiten |

2.4 Die Teilstudie

In den Teilstudien werden für einzelne Teil- und Untersysteme detaillierte Lösungskonzepte (Feinkonzepte) so weit ausgearbeitet, dass diese anschließend realisiert und eingeführt werden können.

| PHASEN | Aktivitäten |
|--------------------------|--|
| Situationsanalyse | Struktur des Eingriffs- und Lösungsbereiches überprüfen u anpassen |
| Zielformulierung | Zielsystem überprüfen und anpassen Detaillierte Anforderungen seitens der Betroffenen an die Unter- und Teilsysteme ermitteln Normal- und Sonderfälle differenzieren |
| Lösungssuche | Ausgewählte Rahmenkonzepte je Unter- und Teilsystem detaillieren und konkretisieren. Alternative Feinkonzepte erarbeiten Maßnahmen für Sonderfälle klären Schnittstellen endgültig festlegen und beschreiben Integration der Feinkonzepte sicherstellen Erforderliche Anpassungen des Gesamtkonzeptes vornehmen |
| Bewertung | Teilkonzept bewerten Entscheidungen über weiteres Vorgehen vorbereiten |

2.5 Die Realisierung

In der Stufe der Realisierung werden einzelne Teillösungen realisiert. Erforderliche Hard- und Software wird beschafft, installiert und getestet, Formulare werden erstellt und gedruckt. Die Projektdokumentation ist zu ergänzen und fertig zu stellen, die Einführung vorzubereiten. Die Realisierung kann sowohl in zeitlich parallelen als auch zeitlich gestuften Abschnitten erfolgen.

2.6 Die Einführung

- **Endgültige oder probeweise Einführung.** Bei einer Probeweisen Einführung sollen zunächst Erfahrungen über die Brauchbarkeit gesammelt werden. Empfehlenswert bei unsicheren Lösungen.
- Bei einer **schlagartige Einführung** werden alle Teilstudien gleichzeitig eingeführt. Diese ist nur bei kleinen und einfachen Lösungen ohne großes Risiko möglich. Bei komplexeren Systemen empfiehlt sich die **stufenweise Einführung**.
- Bei der **parallelen Einführung** bestehen die alte und neue Regelung für eine Übergangszeit nebeneinander. Bei der **ausschließlichen Einführung** wird die alte Regelung ganz aufgehoben.

2.7 Die Kontrolle

Projektkontrolle: Es wird geprüft, ob die angestrebten Ziele der organisatorischen Gestaltung auch tatsächlich erreicht worden sind.

Systemaudits: In regelmäßigen Untersuchungen wird das Organisationssystem selbst auf Fehlerfreiheit bzw. Schwachstellen untersucht

Frühwarnfunktion: Die Organisationskontrolle richtet sich als Frühwarnfunktion auf Änderung der Organisationsziele und Rahmenbedingungen. Gravierende Abweichungen stoßen jedoch einen Reorganisationsprozess an.

Organisationskontrolle durch Systemaudits: systematische Untersuchung
Das Systemaudit wird durch neutrale prozessunabhängige Personen durchgeführt.
Interne Systemaudits: Unternehmensinterne Personen führen das Audit durch
Externe Systemaudits: Unternehmensexterne Personen führen das Audit durch

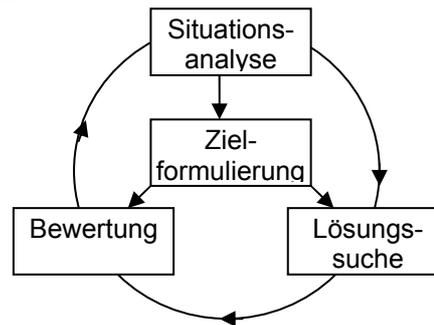
Organisationskontrolle durch Frühwarnung:

Eine Reorganisation ist dann erforderlich, wenn die gesammelten Informationen signalisieren, dass die Organisationsstruktur nicht mehr den geänderten Anforderungen seitens seiner Umwelt genügen wird. Die Auswahl der Frühindikatoren zielt darauf ab, Veränderungen rechtzeitig zu erfassen.

3. Phasen der Organisationsplanung

Phasen der OP:

Analyse der Problemsituation
Formulierung von Zielen
Erarbeitung von Problemlösungen
Bewertung der Problemlösungen



3.1 Analyse der Problemsituation

Unter der **Situationsanalyse** wird die systematische Untersuchung eines als problematisch empfundenen Ist-Zustandes verstanden. Die Situationsanalyse setzt sich grundsätzlich mit dem Ist-Zustand auseinander. Die Situationsanalyse vollzieht sich in 5 Schritten.

3.1.1 Definition der zu lösenden Probleme

Die Problemdefinition legt fest, welche Probleme und Teilprobleme in der jeweiligen Planungsstufe des organisatorischen Gestaltungsprozess gelöst werden sollen.

Bei der Problemdefinition soll weder die Zielformulierung noch die Lösung vorweggenommen werden.

Typische Fehler

Eine **Überdefinition** liegt vor, wenn zu enge Problemabgrenzung vorliegt. Insehlösung

Eine **Unterdefinition** liegt, vor wenn zu große Handlungsspielräume gegeben sind. Wird zu Komplex.

3.1.2 Abgrenzung des Untersuchungsbereichs

Durch die **Systemabgrenzung** wird der Bereich abgesteckt, der von der Problemstellung und damit auch von der organisatorischen Gestaltung betroffen ist. In vielen Fällen kann es jedoch angebracht sein, in der Vorstudie zunächst von bestehenden Abteilungsgrenzen als erste Arbeitshypothese auszugehen. In allen Fällen ist bei der Systemabgrenzung eine Minimierung von Schnittstellen anzustreben.

Das Ergebnis der Systemabgrenzung kann eine Problemlandkarte sein, mit der das Problemfeld und seine Umgebung sowie die Zusammenhänge zwischen den Einzelproblemen und den systembildenden Elementen visualisiert sind.

3.1.3 Beschreibung des Untersuchungsbereichs

Damit für alle Beteiligten ein gemeinsames Verständnis des Problemfeldes gegeben ist, erfolgt ein **Systembeschreibung**.

Prozessanalyse

Zunächst werden anhand von konkreten Geschäftsvorfällen die im Untersuchungsbereich abzuwickelnden Geschäftsprozesse erhoben und ihre Strukturen in Form von **Folgeplänen** beschrieben. In Interviews mit Managern und Mitarbeitern werden Informationen über die einzelnen Aktivitäten und den damit verbundenen Aufwand, die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit den Abläufen sowie die eingesetzten Hilfsmittel gesammelt.

Funktionsanalyse

Im Zusammenhang mit der Prozessanalyse werden die im Untersuchungsbereich anfallenden Funktionen ermittelt und zweckmäßigerweise in Form eines **Funktionendiagramms** dokumentiert.

Standard-Funktionenkatalog: Aktivitäten, Teilfunktionen, Funktionenbereiche und Anforderungen

Einflussgrößenanalyse

Nach der Betrachtung von strukturellen und funktionalen Aspekten sind auch die **Umwelteinflüsse** von großer Bedeutung. Es ist zu untersuchen, ob die Einflüsse passiver oder aktiver Natur sind, ob sie veränderbar sind oder nicht veränderbar sind.

Mengen –und Zeituntersuchung

Bei der **Mengenuntersuchung** werden die mengenmäßig erfassbaren Sachverhalte untersucht und nach bestimmten Kriterien geordnet. **ABC-Analyse** ist ein Hilfsmittel um Prioritäten festzulegen. Die **Zeitermittlung** kann durch Schätzen, Messen oder Zählen vorgenommen werden. Die einzelnen Verfahren unterscheiden sich im Hinblick auf die erzielbare Genauigkeit und den erforderlichen Aufwand.

3.1.4 Analyse des Untersuchungsbereichs

Die Problemanalyse

Problemerkfassung

Im Zusammengang mit den vorangegangenen Ist-Aufnahmen
 Durch Vergleich mit anderen Unternehmen (Branchenintern oder extern)
 Das Problembewusstsein von fachspezifischen Experten nutzen
 Anhand von Checklisten (Prüffragenkataloge)

Problembeschreibung

Die erfassten Probleme sind zunächst nur unscharf beschrieben, deshalb ist es erforderlich, in einem weiteren Teilschritt die festgelegten oder vermuteten Abweichungen präziser zu beschreiben.
 Inhalt, Ort, Zeit, Ausmaß des Problems müssen ermittelt werden.
 Das Problemfeld wird somit durch die genaue Beschreibung des Ist-Bereiches und des Ist-Nicht-Bereiches präzise abgegrenzt.

| | IST | IST-NICHT |
|-----------|-----|-----------|
| WAS | | |
| WO | | |
| WANN | | |
| WIE GROSS | | |

*Typische organisatorische Schwachstellen:

- Einzelne Aktivitäten werden mehrfach, andere gar nicht durchgeführt
- Es werden Aktivitäten durchgeführt, die nicht notwendig sind
- Der Aufwand für die Prozessabwicklung ist unverhältnismäßig hoch
- Es werden Aktivitäten ohne erkennbaren Wertzuwachs wiederholt durchgeführt
- Die Informationsübermittlung dauert zu lange
- Es sind häufig Rückfragen erforderlich
- Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung fallen auseinander (etc...)

Problembewertung

Im Allgemeinen hat man nicht genügend Zeit und Mittel um ein Problem zu lösen. Es muss entschieden werden ob sich der weitere Aufwand lohnt, oder ob man damit leben kann.

- Die **Bedeutung** eines erkannten Problems gibt die organisatorische Tragweite eines Problems wieder. Die Anzahl der betroffenen Mitarbeiter, Abteilungen, Kunden etc.
- Die **Dringlichkeit** des Problems wird daran gemessen, wie viel Zeit zur Verfügung steht und mit welchen Konsequenzen es verbunden ist.
- Die **Tendenz** eines Problems gibt wieder, ob für den Fall, dass keine Maßnahmen eingeleitet werden, die Bedeutung und Dringlichkeit des Problems zu oder abnimmt.

Problemdiagnose

Alle ermittelten Probleme sind zunächst nur als **Symptome** anzusehen, die Mängel und Schwachstellen signalisieren. Es müssen Ursachen festgestellt werden und **Ursachen-Ketten** herausgearbeitet werden. In einfacheren Problemsituationen sind die Wirkungszusammenhänge oft linear miteinander verknüpft, sie können mit einfachen Beschreibungstechniken dargestellt werden, z.B. mit Hilfe von **Ursache-Wirkungs-Diagrammen**

3.1.5 Abgrenzung des Eingriffsbereichs

Vor der Ausarbeitung von Problemlösungen muss geklärt werden, welche Systemelemente sich überhaupt verändern lassen. Die nicht beeinflussbaren Problemgrößen stellen für die Zielformulierung und die Lösungssuche Rahmenbedingungen dar.

- Beschränkungen können als Auflage **seitens der Unternehmensleitung** vorgegeben werden.
- Zusätzliche Rahmenbedingungen können als **rechtliche Rahmenbedingungen** gegeben sein.
- Eine weitere Restriktion kann das Fehlen von **ausreichender Akzeptanz** bilden.
- Rahmenbedingungen ergeben sich aus **vorgelagerten Planungsstufen** (Vorgabecharakter haben)

3.2 Formulierung von Zielen

Die Zielformulierung legt die Anforderungen an den zu realisierenden Soll-Zustand in qualitativer und quantitativer Hinsicht fest.

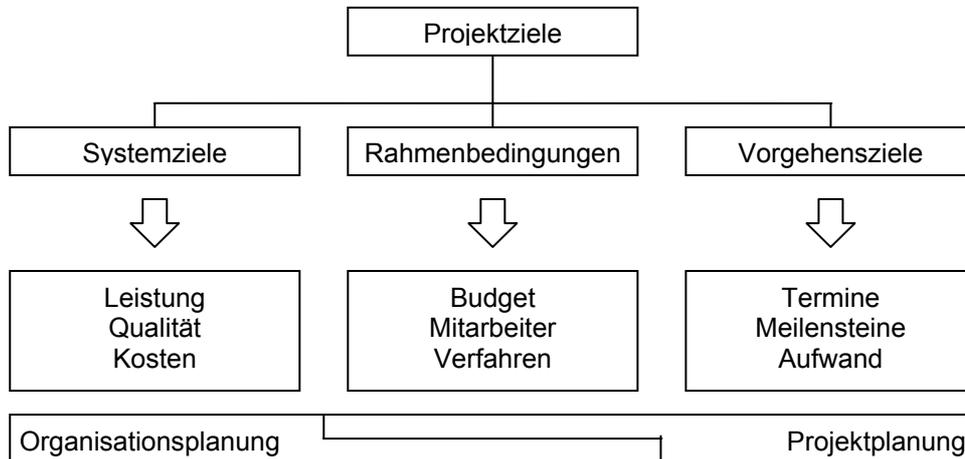
| | |
|---------------------------------|---------------------------------|
| - Suche nach Zielideen | - Gewichtung der Ziele |
| - Strukturierung der Ziele | - Behandlung von Zielkonflikten |
| - Operationalisierung der Ziele | - Zielentscheidungen |

3.2.1 Die Bedeutung von Zielen

Den Zielen kommen im organisatorischen Gestaltungsprozess mehrere Funktionen zu, sie dienen

- zur **Orientierung**, wo ein Ziel dort ein Weg
- als **Entscheidungshilfe** zur Auswahl der besten Lösungsalternative
- zur **Motivation**
- für die **Kontrolle** als Soll-Vorgabe
- zur **Information**, Mitarbeiter und externen erfahren den Grund einer organisatorischen Handlung

3.2.2 Zielarten eines Organisationsprojektes



Systemziel: Anforderungen in Form von Pflichtheften / Organisationsplanung

Vorgehensziele: Wie soll vorgegangen werden?

Rahmenbedingungen: Welche Restriktionen gibt es? First or secondbest Lösungen / Projektplanung

3.2.3 Suche nach Zielideen

Was soll erreicht werden, was soll vermieden werden? Bei der Zielsuche sollten alle Personen eingeschlossen werden. Die Zielformulierung sollte lösungsneutral sein. Es sollen die Wirkungen und nicht die unbekanntenen Lösungen beschrieben werden. Im Rahmen einer Vorstudie enthält der Zielbildungsprozess eine starke kreative Komponente. In der Hauptstudie können diese noch modifiziert werden. In der Teilstudie liegen die Ziele weitgehend fest. Das Zielsystem im Ablauf der Organisationsplanung an veränderte Bedingungen um neue Erkenntnisse angepasst werden.

3.2.4 Strukturierung der Ziele

Die Gesamtheit der Ziele bildet ein Zielsystem.

Inhaltlich ähnliche Ziele können zu **Zielgruppen (horizontale Strukturierung)** zusammengefasst werden. **Mittel-Zweck-Beziehungen (vertikale Strukturierung)** als Zusammenhang aufgezeigt werden.

Vertikale Strukturierung des Zielsystems entspricht dem **Vorgehensprinzip**/vom Groben zum Detail

Horizontale Strukturierung heißt, die Ziele sind in einer Zielebene. Die mit der organisatorischen Gestaltung verbundenen **Systemziele** können auf der zweiten Zielebene in funktionale, finanzielle und soziale Ziele gegliedert werden.

| Funktionale Ziele | Finanzielle Ziele | Soziale Ziele |
|---|--|--|
| <i>Aspekt:</i> Leistung | <i>Aspekt:</i> Wirtschaftlichkeit | <i>Aspekt:</i> Einzelpersonen/Gruppen |
| <i>Beispiele:</i> Reduzierung der DLZ Reduzierung der Stillstandszeit Senkung der Fehlerquoten Erhöhung der Produktqualität | <i>Beispiele:</i> Senkung der Personalkosten Senkung der Sachmittelkosten Geringe Kapitalbindung Erhöhung des Marktanteils | <i>Beispiele:</i> Sicherung der Arbeitsplätze Steigerung des Wir-Gefühls Förderung von Fähigkeiten Erhöhung der Motivation |

3.2.5 Operationalisierung der Ziele

| ZIELGRÖßEN | Erklärung | |
|-----------------|--|--|
| Zielobjekt | Woran soll etwas verändert werden? | |
| Zieleigenschaft | Was soll erreicht werden? Die Zielkriterien | |
| Zielmaßstab | Quantifizierbarkeit Skalierbarkeit | Quantitative Ziele oder Qualitative Ziele Nominalskala, Ordinalskala, Intervallskala, Verhältnisskala |
| Zielausmaß | Wie viel soll erreicht werden? Ober und Untergrenzen festlegen | |
| Zielperiode | Wann soll das Ziel erreicht werden? | |

3.2.6 Gewichtung der Ziele

Unterteilung in Muss und Kann-Ziele

Muss-Ziele sind zwingend zu erreichen. Sobald eine Problemlösung auch nur ein Muss-Ziel nicht erfüllt, gilt sie als unbrauchbar. **Kann-Ziele** (Wunschziele) müssen nicht unbedingt erreicht werden.

Gewichtung der Kann-Ziele

z.B.: Finanzielle Ziele (40%) – Funktionale Ziele (40%) – Soziale Ziele (20%)

Durch die Gewichtung soll die relative Bedeutung der Kann-Ziele untereinander berücksichtigt werden.

3.2.7 Behandlung von Zielkonflikten

Zielkonkurrenz

Wenn 2 Ziele gegeneinander behindern (hohe Qualität und geringere Kosten)

Zielwiderspruch

Wenn 2 Ziele sich gegenseitig ausschließen (kein Personalabbau und Senkung der Personalkosten)

3.2.8 Zielentscheidung

Den Abschluss der Zielformulierung bildet die Zielentscheidung. Es stellt die endgültig verbindliche Festlegung von Zielen als Grundlage für den weiteren Gestaltungsprozess.

3.3 Erarbeitung von Problemlösungen

Die Lösungssuche beinhaltet die Suche und Festlegung von Maßnahmen und Mitteln zur Erreichung des angestrebten Soll-Zustandes.

- In der Vorstudie sind dies eher weitgesteckte Ziele, grob strukturierte Lösungsansätze u -prinzipien
- In der Hauptstudie werden diese weiter ausformuliert und ein Gesamtkonzept ausgearbeitet
- In der Teilstudie werden alternative Feinkonzepte (Teillösungen) je Unter- und Teilsystem erarbeitet

3.3.1 Arten und Maßnahmen

| Sachbezug: | Zeitbezug: | Potentielle Probleme | Aktuelle Probleme |
|------------------|------------|-----------------------|-----------------------|
| Problem-Ursachen | | vorbeugende Maßnahmen | abstellende Maßnahmen |
| Problem-Wirkung | | vorsorgende Maßnahmen | anpassende Maßnahmen |

abstellende Maßnahmen sollen die Ursache eines bestehenden Problems beseitigen

anpassende Maßnahmen sollen die Auswirkungen eines vorhandenen Problems eindämmen

vorbeugende Maßnahmen sollen ein Problem verhindern, das in der Zukunft auftreten könnte

vorsorgende Maßnahmen (Eventual Maßnahmen) sollen die Auswirkungen eines trotz vorbeugender Maßnahmen eingetretenen zukünftigen Problems mindern

Hinsichtlich der zeitlichen Wirksamkeit sind vorläufige und endgültige Maßnahmen zu unterscheiden.

Endgültige Maßnahmen zielen auf eine dauerhafte Problemlösung

Vorläufige Maßnahmen (auch Sofortmaßnahmen) sollen Auswirkungen eines Problems eindämmen

3.3.2 Routine- und Innovationsprobleme

| | Geringe Komplexität | Hohe Komplexität |
|--------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|
| Geringe Neuartigkeit → Routine | einfache Routinenprobleme | komplexe Routinenprobleme |
| Hohe Neuartigkeit → Innovation | einfache Innovationsprobleme | komplexe Innovationsprobleme |

Bei den **einfachen Routinenproblemen** lässt die Feststellung des Problems auch die Lösung unmittelbar erkennen. Die Lösungssuche stellt somit einen kurzen Prozess dar.

Bei **komplexen Routinenproblemen** sind die Teillösungen für jedes Teilproblem weitgehend bekannt, müssen nur sinnvoll miteinander kombiniert werden. Lässt sich mit konventionellem Vorgehen bewältigen.

Einfache Innovationsprobleme erfordern schon ein gewisses Maß an Vorstellungsvermögen.

Komplexe Innovationsprobleme erfordern den Mut das bestehende System von Grund auf in Frage zu stellen, sowie die Fähigkeit, gänzlich neuartige Lösungen zu entwickeln.

Die verschiedenartigen Problemtypen erfordern jeweils eine spezifische Denkweise bei der Problemlösung.

Das **konvergente Denken** ist geordnet, diszipliniert, systematisch, gradlinig. Es gibt nur eine Lösung, und das nicht unbedingt die Beste. Keine Gedanken möglich die von der Norm abweichen.

Das **divergente Denken** ist demgegenüber untergeordnet, undiszipliniert, sprunghaft. Scheinbar Unvereinbares wird miteinander kombiniert. Das fördert Phantasie, Originalität.

Schritte der Lösungssuche:

- Festlegung einer Suchstrategie
- Suche nach Lösungsideen
- Konkretisierung der Lösungen
- Prüfung der Lösungen aus Zulässigkeit

3.3.3 Festlegung einer Suchstrategie

Bei der Suche nach Problemlösungen sind 3 grundsätzliche Strategien denkbar

1. Es werden Lösungen entwickelt, die den Lösungssuchenden prinzipiell bekannt sind
2. Das Know-how und die Erfahrung anderer werden für die Problemlösung übernommen
3. Es werden völlig neue, noch nicht realisierte Lösungen gesucht. Kreativitätstechniken

| | 1. Eigenes Wissen | 2. Fremdes Wissen | 3. Innovation |
|------------------|--|---|---|
| Vorteile | Schnell u. direkt Unabhängig von anderen | Nutzung der Erfahrung und das Wissen anderer + eigener Lernprozess | Mit eigener Wahrscheinlichkeit werden neue Lösungsansätze gefunden |
| Nachteile | Abhängig von Qualifikation des Organisators Gefahr des Scheuklappen Denkens | Relativ aufwendig Keine hinweise auf Optimierung des Suchers | Relativ aufwendig Vorraussetzungen für die Beteiligten (Kreativität, Toleranz, Führungsstil) |

3.3.4 Suche nach Lösungsideen

Unter Kreativität wird die Fähigkeit verstanden, Ideen hervorzubringen, die für denjenigen, der sie hervorbringt, zuvor fremd war. Kreative Ideen entstehen, wenn vorhandenes Wissen und Erfahrung in bisher unbekannter Weise kombiniert werden. Man löst das Problem, indem man sich vom Problem löst. Das Ziel von **Kreativitätstechniken** ist es, aus vorhandenen Denkmustern auszubrechen und **Denkblockaden** zu überwinden. → **divergentes Denken**

3.3.5 Konkretisierung der Lösungen

Die gefundenen Lösungsideen werden anschließend geordnet und entsprechend dem Konkretisierungsniveau der Planungsstufe soweit ausgearbeitet, dass sie als Lösungsalternativen einer Bewertung unterzogen werden können.

3.3.6 Prüfung der Lösungen auf Zulässigkeit

Das Prüfen der Lösungsalternativen auf ihre grundsätzliche Eignung erfolgt unter der Berücksichtigung der Zielsetzung und Rahmenbedingungen. Die Lösungsalternativen, die offensichtlich ungeeignet sind, insbesondere weil sie den zwingenden **Rahmenbedingungen** und den **Muss-Zielen** nicht genügen, werden aus dem weiteren Planungsprozess ausgeschieden.

3.4 Bewertung der Problemlösungen

Unter eine **rationale** Entscheidung ist eine bewusst gewollte Wahl zu verstehen, die unter Verwendung sinnvoller Entscheidungskriterien vorgenommen wird. Bei der **Bewertung** werden die Auswirkungen der erarbeiteten Lösungsalternativen ermittelt und bewertet.

3.4.1 Festlegung einer Bewertungsmethode

Bewertungsmethoden

Kostenvergleichsrechnung: nur monetäre Zielkriterien

Nutzwertanalyse: monetäre und nicht monetäre Zielkriterien

Kosten-Wirksamkeits-Analyse: Kombination der Nutzwertanalyse mit der Investitionsrechnung

3.4.2 Ermittlung der Auswirkungen

Sind die Auswirkungen von Unsicherheiten der Zielwerte auf die Bewertung zu berücksichtigen, so sollte nicht nur ein einziger Zielwert für jedes Bewertungskriterium abgeschätzt werden, sondern jeweils ein optimistischer, ein wahrscheinlicher, ein pessimistischer.

3.4.3 Bewertung der Auswirkungen

Lösungsalternativen die den Anspruch nicht gerecht werden scheiden aus. Anschließend werden die Erfüllungsgrade aller Lösungsalternativen in Bezug auf die Wunsch-Zielkriterien ermittelt. Hierzu wird in der Praxis häufig eine Punktbewertung vorgenommen, bei der durch Noten ausgedrückt wird, in welchem Ausmaß eine Lösungsalternative ein bestimmtes Teilziel erfüllt. Wenn möglich sollte die Punktvergabe grafisch als Nutzenfunktion dargestellt werden. Hierdurch wird erreicht, dass die der Bewertung zugrunde liegende Wertvorstellungen transparent und damit diskutierbar werden. Diese Nutzenfunktionen sollten möglichst einfach gehalten werden (lineare Darstellung).

3.4.4 Synthese der Zielwerte

Im Rahmen der Wertsynthese werden die Zielwerte der einzelnen Lösungsalternativen hinsichtlich aller Ziele sinnvoll zu einer einzelnen Kenngröße verdichten. Anhand dieser Kenngröße wird anschließend eine eindeutige Rangordnung der Alternativen bezüglich ihrer Zielwirksamkeit aufgestellt. Die konkrete Abweichung der Wertsynthese hängt vom eingesetzten Bewertungsverfahren ab.

3.4.5 Sensitivitäts- und Risikoanalyse

Sensitivitätsanalyse (Empfindlichkeitsanalyse) soll die Stabilität der Bewertung kontrollieren. Es wird getestet wie sensibel das Ergebnis der Wertsynthese auf eine Veränderung der Zielwerte reagiert.

Eine **Risikoanalyse** sollte durchgeführt werden, wenn die Lösungen mit unterschiedlichen Risiken und möglichen Folgeproblemen verbunden sind. Je Alternative und Risiko wird dann die Wahrscheinlichkeit geschätzt, mit der die negative Auswirkung eintreten wird.

3.4.6 Auswahl der besten Lösungsalternativen

Wenn die Bewertung eine klare Rangfolge der Lösungsalternativen erbracht hat, dann reduzieren sich die Entscheidungen auf die offizielle Auswahl der optimalen Lösung. Die Auswahlentscheidung stellt die Grundlage für den Auftrag zur nächsten Stufe der Organisationsgestaltung dar. Mit ihr schließt sich der Phasenzyklus der Organisationsplanung.

Dieses Skript wurde erstellt von

ISA ÖZ, FERIT DEMIR

- S K R I P T E N D E -

Dies ist kein offizielles Skript und erhebt somit keinen Anspruch auf Vollständigkeit und Richtigkeit.

<http://www.wiso.ferit.info>

Mit freundlichen Grüßen

Ferit Demir