Führungsmodell (Führen=Prozess des Problemlösens)

16.12.2000 - v12

Siehe ergänzende Notizen
2 *Führungsmodell.doc*

Auswählen

- Nutzwertanalyse
  - Muss-Ziele (ja/nein)
  - Kann-Ziele
    - Zielkriterien gewichten (Rangreihenverfahren)
    - Alternativen bewerten (Nutzwert berechnen)
    - Nutzwert-Kosten-Gegenüberstellung (Kosten pro Punkt)
- Entscheidungsregeln
  - Bildung von Alternativen und Szenarien -> Ergebnismatrix (z.B. Gewinn pro Alternative und Szenario)
  - Entscheidungsregeln mit Wahrscheinlichkeiten -> Ergebnismatrix mit Wahrscheinlichkeit multiplizieren
    - Absolute Sicherheit
      Eintreten einer Variante = 1
      Nichteintreten einer Variante = 0
    - Relative Sicherheit
      Gewichtung kann zwischen 0 und 1 liegen
      -> mittlere Wahrscheinlichkeit = 0.5
  - Entscheidungsregeln ohne Wahrscheinlichkeiten
    - Minimax-Regel (pessimistisch) Extremlösung!
      - Grundlage = Ergebnismatrix
      - pro Alternative wird kleinster Wert gesucht (= zeilenorientiert!)
      - Aus den "verbleibenden" Werten wird der grösste ausgesucht.
    - Maximax-Regel (optimistisch) Extremlösung!
      - Grundlage = Ergebnismatrix
      - Diejenige Alternative wird gewählt, welche insgesamt den grössten Wert aufweist.
    - Hurwicz-Regel (Mischung zwischen optimistisch und pessimistisch)
      - Grundlage = Ergebnismatrix
      - Risikoeinstellung (= Parameter) definieren
        0 = pessimistische Einstellung
        1 = optimistische Einstellung
      - Bewertung der Alternativen (zeilenorientiert):
        (Zeilenmaximum x Parameter) + (Zeilenminimum x (1-Parameter))
      - zu wählende Alternative = höchster Wert
    - Savage-Niehans-Regel (eher pessimistisch, Regel des kleinsten Bedauerns)
      - Grundlage = Ergebnismatrix
      - Berechnung der Abweichung (spaltenorientiert!) -> höchster Spaltenwert - aktueller Wert
      - pro Zeile (!) die höchste Abweichung identifizieren -> "maximale Abweichung" pro Zeile
      - kleinste "maximale Abweichung" = Lösung

Gestaltungsmöglichkeiten erarbeiten (Alternativen suchen)

- Szenario-Technik
  - Szenario-Trichter
    - positives Extremszenario
    - negatives Extremszenario
    - Zwischen den beiden Szenarien muss ein grosser Unterschied bestehen.
  - Projektion
    Für alle nicht lenkbaren Teile aus dem Netzwerk muss der zukünftige Zustand beschrieben werden.
  - Alternativenbündelung
    - Zusammenfassen der Szenarien in 2 Gruppen
    - jedes Szenario muss widerspruchsfrei sein
  - Konsequenzenanalyse
    - Chancen
    - Risiken
    - Massnahmen
- Kravitätstechnik
  - keine Regeln
  - Vielfalt
  - hohe Ziele setzen
  - Bilddenken
  - "Soft issues"
    - Erwartungen
    - Emotionen
    - Stimmungen
    - Motivationen
  - Informationen weitergeben
  - Methoden
    - Brainstorming
      - 6-12 Personen
      - heterogene Gruppe
      - jede Idee wird festgehalten
      - keine Kritik
      - ungezwungene Atmosphäre
    - Methode 6-3-5
      - "schriftliches" Brainstorming
      - 6 Personen mit je 3 Lösungsvorschlägen (Zeit = 5 Minuten)
      - Rotation der Vorschläge Weiterentwicklung der vorherigen Ideen
    - Morphologischer Kasten
      - Problemanalyse
      - Bestimmungskriterien (Parameter)
      - Lösungsalternativen je Parameter (Ausprägungen)
      - Kombination der Lösungsalternativen

Denkfehler

- Nichterfassen der Dynamik (...immer so gemacht)
- Nichterfassen der Komplexität (Informationsflut)
- Angst vor Fehlern, Ungenauigkeiten (Fehlentscheidungen miteinkalkulieren)
- ausschliesslich geradliniges Denken
- punktuelles Ursache-Wirkungs-Denken

Probleme entdecken

- Problem=Differenz SOLL-IST
- Probleme rechtzeitig erkennen!
- mehrere Standpunkte beziehen
  Bsp.: Migräne -> Klima / Veranlagung / Alkohol / Nikotin / Stress
  => gegenseitiges Wechselspiel
- System-Denken

Zusammenhänge verstehen

- Problem identifizieren (Aufstellung aller Elemente)
- Verknüpfungen erstellen (Elemente verknüpfen
  2 -> Netzwerkdenken / Regelkreise identifizieren)
- Verknüpfungen charakterisieren
  - gleichgerichtete Wirkung (je grösser...desto grösser)
  - entgegengerichtete Wirkung (je grösser...desto kleiner)
  - gleichgerichtete Wechselwirkung (Engelskreis)
  - entgegengerichtete Wechselwirkung (Teufelskreis)
- Vernetzungsmatrix (Einflussmatrix) erstellen
- Systemgrid erstellen