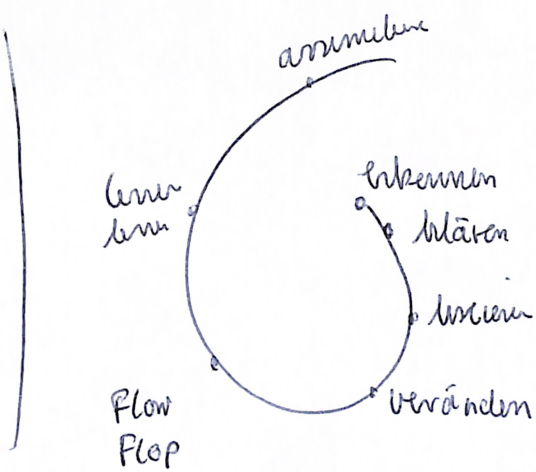


nicht objektiv
dynamische Veränderungen
Planen nicht möglich
Prozessentwicklung



○ Anpassung des Wunsches an neue Gegebenheiten

⑥ Veränderungsplanen, neuartige Verfahrenswissen u. Methoden

⑥ Die Art und Weise des Lernens wird verbessert
Vorgehen wird reflektiert und verbessert

Methodische Integration - gemeinsames Wissen erzeugt Koordinationen.

Konventionell = Totalplanung

- Strategische Design Management Prozess

Prozess durchstoß

Strategische Programme sollen aus der Zukunft entstehen
Modisch

Imitationen

① Erkennen der multiplen Realitäten

- zu einer Realität zusammenfassen

- keine Tabuisierung, Trivialisierungen

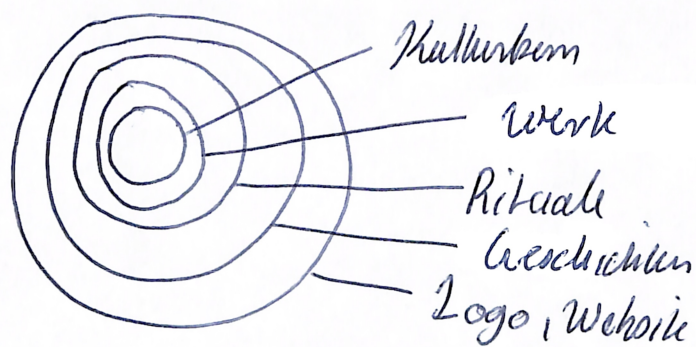
Kultur eines Unternehmens wird von außen nach innen beschrieben.

Logo, Website, Gebäude, Telefon

Geschichten, Rituale, Regeln, Gewohnheiten

Werk

Kulturkern



Suchen was fehlt

Korbführung gemeinsamer Entscheidungen

Abbau von Unsicherheiten

Psychische Probleme verursachen Absenken

8% = Produktfunktion, Rest Show

(2) Diagnose und Vision

Multiple Wirklichkeiten sind zusammenzuführen.
gemeinsame Regeln finden

Abgrenzung und Verbindung zum Umfeld.

Existenz von Informationsblockaden - Macht

Tabus

eins. Auslese ...

Wandel

Umorganisation

Information ist die Energie des Wandels

● 3) Kernkompetenz - Produkt unabhängige Problemlösefähigkeit

Zugang

Produkt

Preis

Erfahrung

Service

● universelle Problemlösefähigkeit ausprägen

Mehr Lösungswege suchen statt Probleme erklären

kein plandeterminiertes Handeln

was ganz anderes tun und dann von außen auf das Problem schauen.

Innovation ermöglichen Innovationsprozesse

- alle Wege sollen offen sein
- zuviel Planung macht Scheitern wahrscheinl.
- nach Lösungen suchen statt Probleme erklären

Kreativität organisieren

nicht Fehlerfeindlich

Teams bilden

heterogen

Widersprüche sind sinnvoll → Schwachstellen

④ Planung und Auswahl : gemeinsam entscheiden

Im Dialog werden Lösungen erzeugt

Produkt nach der Identität des Unt. entwickeln

Weiterentwicklung

Lösungsansätze werden herausgesucht

Strategiekarte entwickeln

BSC

Entscheidungsfindung

⑤ Systemische Interventionen verändern

eine neue Wirklichkeit erschafft

Lösungen müssen der Identität des Unt. entspr.
Möglichkeiten eröffnen

→ das Konzept wird skizziert

Implementierungsfälle (Denken u. Handeln gekoppelt)

⑥ Flow erzeugen

kl. zw. sind zu brücken

Widerstände und Konflikte nehmen

PEPSEZ

Balance zw. Herausford. und Routine

⑦ Lernen lernen - Kompetenz entwickeln

Erfolge u. Fehler → Kompetenz entw.

Überraschende Komplexe Sit. meistern

Best patterns → Erfahrungen werden zu Regeln u. Mustern sys.

→ Unt. kann sich dann auf. weiterentw.

⑧ Ende finden - Projektabschluss

Energie für neues sammeln

qualitativ verbesserte Stufe beim nächsten Projekt

Solution Circle

- alle Formen von Prozessen lassen sich sinnvoll beeinflussen
- Integration sehr komplexer Systeme
- Top Management muss hinter dem Projekt stehen

Selbstanhülle Unsicherheit

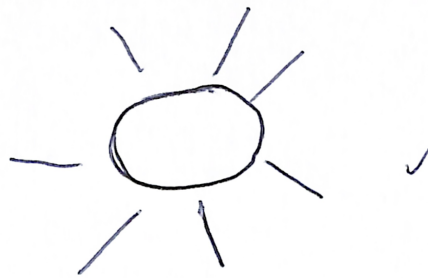
- welche Strategie ist passend, welche Auswirkungen hat diese
- keine Kreativität
- man weiß nicht wo man ansetzen soll
- PEPSEC
- psychischer Mangel

Ethik

Open Transaktionskosten

Institutionen

Kostenreduktion



- ① Projektion → Anders
- ② Vereinfachung
- ③ Utopien
- ④ Paradoxen - Seien Sie kreativ
- ⑤ Katastrophierung
- ⑥ Tabus

Konstruktivismus ✓

Kybernetik ✓

Ordnung

Organisation

Plan ✓

PEPSEL

Problem
Erzeugen
Pseudo
Lösung

Lösungsmuster, die aus
einem Problem mehrere
Probleme erzeugen

es wird im prov.
reaktiv agiert
man erkennt ch.
und macht sofort
Aktionismus

- Komplexes System - System das ... Chaospendel
- dezentral führen damit man nicht immer
die Verantwortung tragen muss / Selbstorganisation

Entscheide immer so, dass die Zahl der Optionen sich erhöht.
um ein System unter Kontrolle zu bringen ...

- Probleme sind konstruierte Dinge → PEPSEL
- More of the same

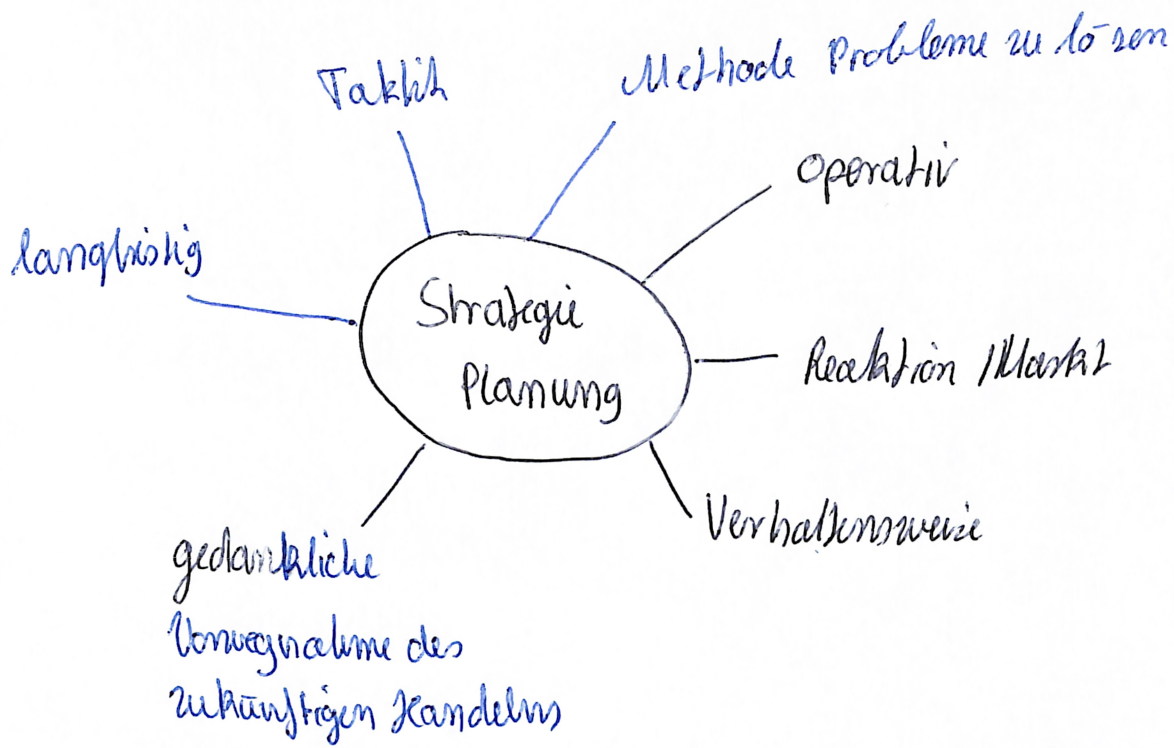
Logik des Hinsinkens - D. Dörner

Projektion
unzul. Vereinfachung
Utopie bilden
Paradoxen
Katastrophierung

Tabus
Trennung von Denken u. Handeln

- Das Konzept der Best Patterns beinhaltet ökon., ökol., soz. und individuelle Einflussfaktoren und verbindet diese zu einem ganzh. Erfolgsbegriff.
- Erkenntnisse aus der klassischen Erfolgsfaktorenrechnung auf Basis monetärer Kennzahlen mit den Erkenntnissen aus der Beobachtung vitaler Unternehmen.

Best Patterns vs. Best Practices



Planung – jedes Unternehmen braucht einen Strategischen Plan

- Viele haben keinen Plan, keine Vorstellung wohin sie wollen → dann wird man geplant
- Überlegen, wie man die Theorie in der Praxis umsetzt, und ob sie erfolgreich ist.

Komplexität – sollte man dezentral führen, damit man schneller reagieren kann und nicht immer die Oberführung tragen muss – Selbstorganisation

dezentral sein

- jeder wirkt auf jeden

- Ordnung entsteht nicht nur aus Ordnung sondern auch aus Unordnung

untersch. Zust. aufw. od. erzeugen

- Zahl der Optionen muss sich erhöhen

- Um ein System unter Kontrolle zu haben muss man so viele Optionen haben wie das System selber

Design als Prozess

1

Design als Prozess der Gestaltung

Design und Produkt sind Ausdruck der Systemkultur

Jeder konstruiert seine Wirklichkeit

Komplexe Systeme können nur kontextuell beeinflusst werden.

Identität entsteht durch Kommunikation

Unternehmen sind stetigen Wandel unterworfen

Strukturiertes Handeln kaum möglich → Überraschungen treten auf

Lösungsweg durch Spiegeln, Imitieren, Visualisieren nichtbar machen

Lösungen liegen im System verborgen

Kompetenzentwicklung

Management von KMU

- Familienbetriebe → Familienstrukturen
150+ → verlieren den Zusammenhalt + Identität
- Erhaltung
- Improvisation → keine Strategie
→ kurze Dienstwege
- kein Knowledge-Management

Managementprozess - Modell :

- acht Phasen des Solution Circle können zu drei Hauptmodi zusammengefasst werden.

Erkennen / Wahrnehmen : erste Beobachtung
Austausch von Sichtweisen
gemeinsame Problembeschreibung
Markt Anforderungen - Scanning

Lernstufen

○
- Wissen
- Anpassung
des
Wissens

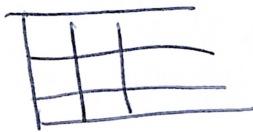
↪
Veränderungsplanen
Inhalt verändert,
ergänzt, verknüpft

⊙
- Lernen zu lernen
- Double Loop learning
- Vorgehen wird reflektiert und
verbessert.
- aus dem gewählten Rahmen
herausheben

- Field Deckung → aus Problemsichten eine gemeinsame Figur bilden
- Theatre Modus → Teams werden gebildet, ausprobieren, selektieren ...
(Lernen 1)
- Reflective Modus → Beobachtung der Veränderungen
→ Erfahrungen werden in Mustern u. Regeln
systematisiert (Best Patterns)
→ Erfahrungen werden von der Außenperspektive
betrachtet.

Methodische Integration

- das universelle Prozessdesign ermöglicht jedem Akteur, zu erkennen, in welchem Stadium sich sein Projekt befindet und welche Methoden und Verhaltensweisen angewendet sind.
- gemeinsames Vorgehen erzeugt Koordination



Der Strategische Design-Management-Prozess

- Prozesse werden durch Auslöser ins Rollen gebracht
- Einzelne Akteure nehmen ein Problem, eine Chance wahr und werden aktiv
- Idee, Reklamation des Kunden, Störung in Routineabläufen, Reflexion bisheriger Abläufe, Entwicklung neuer Produkte, Planung eines Messeauftritts...

Strategischer Rahmen

- Strat. Programme sollen aus der Identität und Kultur des Unt. erwachsen
- Sonst mögliche Orientierung oder Imitation anderer
- keine Marktorientierung verleiht zu opportunistischem Handeln

Awareness - Erkennen der multiplen Realitäten

- Multiple Wirklichkeiten sind zu erkennen
- jeder erfährt die Wirklichkeit anders
- alle Fakten aus untersch. Blickwinkeln darstellen
- keine Tabuisierungen, Trivialattributionen

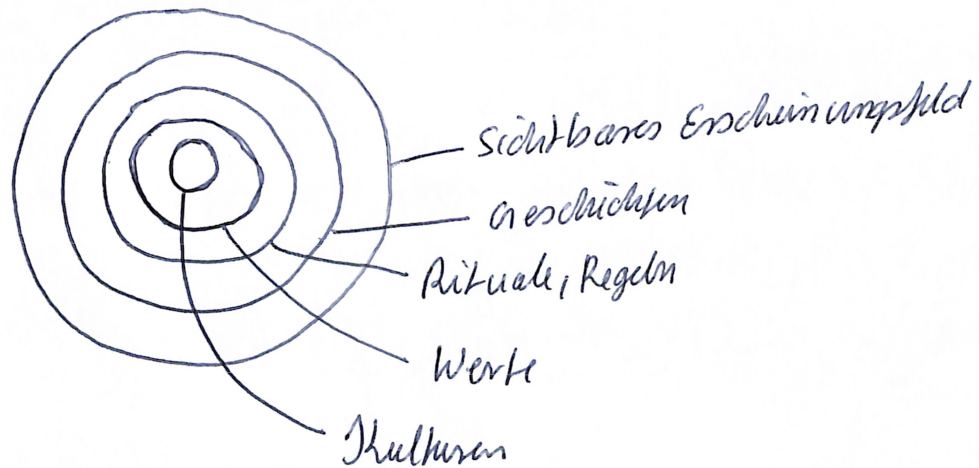
- Ein Unt. muss die Liquidität aufrechterhalten und münd. mittelfristig rentabel arbeiten.
- Kultur eines Unt. wird von außen nach innen beschrieben

Erscheinungsbild (Logo, Website, Gebäude, Telefon)

Geschichten die über das Unt. erzählt werden

Regeln, Gewohnheiten (wie wird was entschieden)

Kern = Werte



- 30% der Arbeitszeit wird Kundenkontakt genutzt, der Rest Technik, intern

→ Aufgang eines Erneuerungsprozesses

- Bewusstmachen, Erkennen unterschiedlicher Sichtweisen
- Sichtweisen der Kunden / Nutzer nur selten mit einbezogen
- Intensiver Kontakt zu den Akteuren ist notwendig
- Kennenlernen der Akteure
- Akzeptanz erlangen
- Vertrauenskunden in Workshops einladen.

Dialoge und Vision

- die multiplen Wirklichkeiten zu einem gemeinsamen Bild formen
- gemeinsame Regeln formen
- Abgrenzung und Verbindung zum Umfeld - Wurzeln klar machen

Vitale Systeme

Information ist die Energie des Wandels
Identität orientiert sich an den Wurzeln
Beziehungen bringen Chancen

Kernkompetenz - Produktunabhängige Problemlösefähigkeit

5 Basis/Kompetenzen - Zugang
Produkt
Preis
Erfahrung
Service

die unveränderte Problemlösefähigkeit aufbauen

Lösen = versch. Sichtweisen einholen

Verharren in den Fragen und Problemen → ZSG entsteht oft bei Täuschung

Bilder der Zukunft

- eine gemeinsam entwickelte shared vision entwickeln
- Akteure hören sich über ihre Sichtweise verständigen
- Einblick in die Sichtweisen aller Akteure gewinnen
- Inspiration

Mehr Handlungsmöglichkeiten statt Probleme erklären

Inreale Lösungen entstehen dort, wo wenig Druck herrscht

Fehlerfreundlichkeit

Wenig Detailkontrolle

Spieleäume

Experimentiert

Kritisiert

Kreativität absäb vom Problemfeld

- Viele Unternehmen konzentrieren sich stark auf die Kernkompetenzen, vernachlässigen aber die Disziplinenentwicklung.
- Nach Visionenentwicklung entsteht ein Gemeinschaftsgefühl

Irritationen ermöglichen Anreale Lernprozess

- alle Wege und Optionen sollen berücksichtigt werden.
- Zuviel Planen macht Scheitern wahrscheinlich
- Planung bedarf des Entwurfs von zukünftigen Wirklichkeiten.
- Störungen, Irritationen, Labilisierungen sollen neue Optionen erzeugen.

→ eine konsequent lösungsorientierte Vorgehensweise konzentriert sich auf die Nutzung vorhandener Ressourcen.

→ Lösungen suchen statt Probleme erklären

Kreativität organisieren

experimentelles Ausprobieren ermöglichen

Fehlerfreundliche Kontexte kreieren die Kreativität

Idem in einer geeigneten Atmosphäre entwickeln

Probanden sollen vergessen, dass sie beobachtet werden.

Basisfaktoren

Schlüsselfaktoren

● Begeisterungsfaktoren

Planung und Auswahl: gemeinsam entscheiden

- Aus der Komplexität erzeugter Leistungen werden im Dialog effektive Lösungen bestimmt,

- Jeder Produkt sollte der Identität des Unt. entsprechen und

● einen Beitrag zur Weiterentwicklung leisten → BSC

- Oft Unfähigkeit zur Entscheidung, da Risiken

- Niemand möchte die Verantwortung durch seine Wahl übernehmen.

- Später dann spontane Entscheidung (wir können ja nicht ewig diskutieren)

- Aus dem Dialog gewonnene gemeinsame Entsch. fördern die Umsetzung

Systemische Interventionen verändern, eine neue Wirklichkeit entsteht:

- Neue Lösungswege und Wirklichkeiten finden Akzeptanz, wenn die Lösungen der Identität und der Kultur des Unternehmens entsprechen und zum Kontext passen.
- Vertrauen verstärken
- Realität individuell konstruieren
- Kommunikation formt Ergebnisse
- Innovationsprozesse bestimmen die Kreativität und Qualität

Flow erzeugen - Kontakt herstellen - Widerstände und Konflikte auflösen

PERSEL

Flow entsteht, wenn eine Balance zwischen Routine und Herausforderung entsteht.

Market Coaching

Ziele werden gebildet

Realität neu beschrieben

Optionen gefunden, best. Vorgehen vereinbart

Lernen lernen, Kompetenz entwickeln

Erfolge und Fehler geben die Möglichkeit Kompetenzen weiter zu entwickeln.
Erfahrungen werden in Mustern und Regeln (Best Patterns) system.

Problembeseitigung

Solution Circle

traditionell

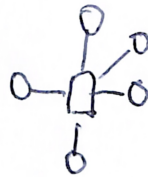
neu

Umkersch. Sichtw.

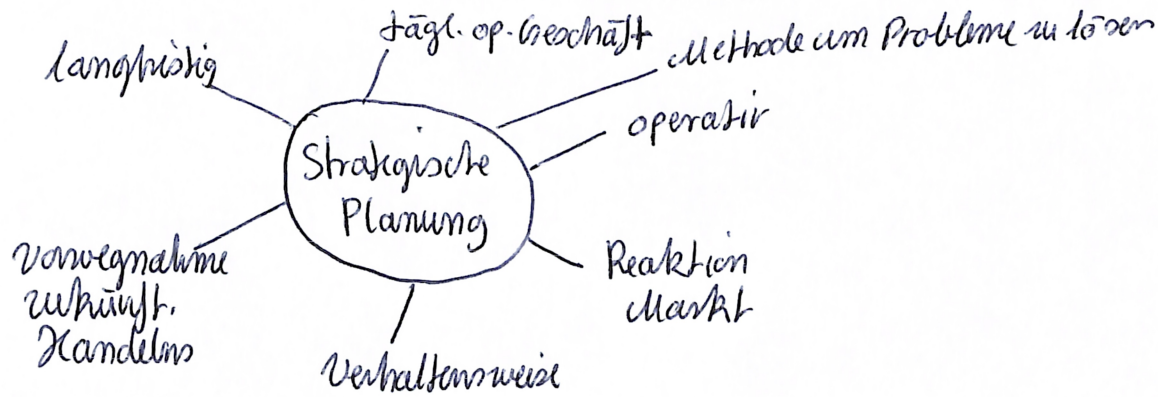
Was war früher anders

BSC

- Konzept zur Umsetzung der Unternehmensstrategie



- jedes Unt. braucht einen Plan
- viele Unt. haben keine Vorstellungswelt sie wollen
- hat man keinen Plan, wird man geplant
- Lernen
- Theorien auch nicht immer gut
- handle stets so, dass mehr Möglichkeiten entstehen



- Vergleich früher/heute
- Komplexes System - dezentral führen, damit man schneller reagieren und nicht immer die Oberführung tragen muss
- Kybernetik - wie organisiert man ein komplexes System
 - jeder beeinflusst den anderen.
- radikaler Konstruktivismus - wir konstruieren die Wirklichkeit
(bei jedem ist der Film anders angekommen)

- Ordnung entsteht nicht nur aus Ordnung sondern auch aus Unordnung
- Selbstorganisation
- Entscheide immer so, dass die Zahl der Optionen sich erhöht
 - Bei welcher Option tritt das Problem weniger auf
 - mehr Lösungswege finden
- Man muss zuhören (den kleinen Leuten an der Drehbank) und muß sich die Fehler und Probleme von den Leuten vor Ort erläutern lassen.
- Ein Unternehmen mit Schulden hat nicht zurecht sondern zuwenig

- Um ein System unter Kontrolle zu bringen muß man vorläufige Optionen haben wie das System selber.

4. Val

- more of the same
- „Verschlimmbesserung“ - (Lösung eines Problems, indem die Lösung zum Problem wird)
- man schafft ein Problem, obwohl man lösen wollte.

PEPSEL

Problem
erzeugende
pseudo
Lösung

- ① More of the same → Verschlimmbesserung
- ② Projektion → man schiebt die Schuld auf andere
- ③ die unzulässige Vereinfachung - „ja ne ist klar“
- ④ Utopien bilden - „wir schaffen den globalen Technologie konsum“
„blühende Landschaften“
- ⑤ Paradoxes - seien Sie mal kreativ

Katastrophenprophierung - aus der Mücke einen Elefanten machen
„Megaholiker“

- ⑥ Tabus - „nicht dem Chef in Frage stellen“

↓
sind
Lösungs-
hemmer

- man braucht zur Lösung eines Problems keine Lösung
- Probleme sind menschengemachte Wirklichkeiten
- für den einen ist es ein Problem, für den anderen nicht.

BSP

Auto: Ziel ist 500 km entfernt, für 300 km Sprit

→ Lösung: tanken

↳ Fokus geht radikal auf die Lösung hin → tanken

Sankt: wird sich auf die Ursachen konzentriert → leerer Tank
Schuldige werden ermittelt → nicht früh genug
vollgetankt.

traditionell:

Problem



Analyse



Ursachen (Schuldiger muss dran glauben / wird beseitigt)



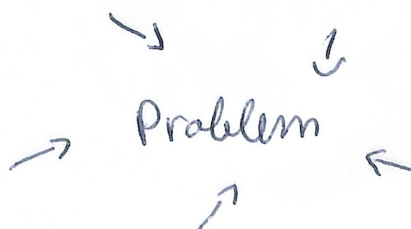
Ursachen beseitigen



Lösung

nicht-traditionell:

1.



2. aus unterschiedlichen Sichtweisen werden Beschreibungen
eingeholt

3. Beschwerde / Problemfreie Sit. wird gesucht

4. Was war früher anders?

"ich hatte noch kein Problem mit ihm als er noch keinen weißen Pullover trug"

→ Erweitern des Lösungsraumes

→ Lösungen finden und nicht bloß Ursachen finden

→ Problem beschreiben und Lösungen finden ohne Verantwortliche zu finden.

Balanced Scorecard

— Vision + Strategie

- je kürzer, desto besser
- je dem MA verst. machen
- Wege um die Vision bekannt zu machen
- aus der Vision die Strategie ableiten

— Finanzw. Perspektive

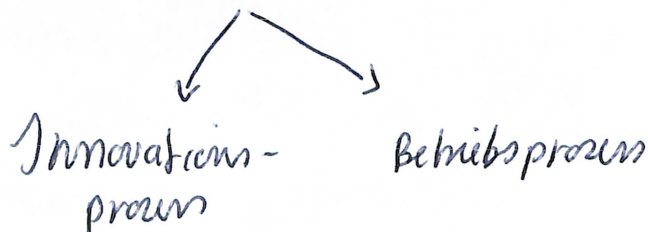
- zeigt an ob die eingeschl. Strategie erfolgreich ist
- Enckiele der übrigen Perspektiven
- Kennzahlen
 - Rentabilität
 - Umsatz
 - Gewinn
 - Unternehmenswert
 - Cashflow
- Leistungen abgelaufener Perioden

Kundenperspektive

- Marktsegment in denen das Unt. erfolgreich ist / sein soll
- Häufig Kennzahlen
 - Marktanteil
 - Kundenzahl
 - Kundenzufriedenheit
 - Kundenrentabilität
- Marktanalyse: Ansprüche des Kunden
(Preis, Qualität, Funktionalität ...)

Interne Prozessperspektive

- Verbesserung der internen Betriebsprozesse
- die erfolgreichsten Wege werden betrachtet
- nach intern. w- und Kundenperspektive



Lern und Entwicklungsperspektive

- Verbesserungen innerhalb des Unternehmens
- Qualifikation und Motivation der Mit
- Verbesserung der Abläufe
- Selbstorganisation

Andere Perspektiven

⑥

- die BSC als Vorlage
- Schema ist nicht zwingend einzuhalten
- jedes Unt. kann andere Perspektiven haben, deshalb Prozesse analysieren
- Perspektiven nicht zum Selbstzweck

● Realisieren

1. Ableitung der Strategien aus der Vision
2. Vereinbarung der Strategie
3. Ermittlung der Kennzahlen
4. Maßnahmen bestimmen, Realisierung / Einführung

● Balance Scorecard als fortlaufender Prozess

- Allen Beteiligten wird verdeutlicht welchen Beitrag sie zu leisten haben
- Ordnung der Gedanken
- Ständige Weiterentwicklung
- permanenter Lernprozess
- welche Aufgaben mit welchem Niveau
- Strategieentwicklung / Strategieumwandlung
- Verb. von Strategie und oper. Tagesgeschäft

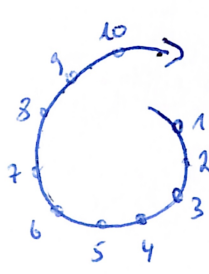
- jedes Unt. braucht einen Plan → sonst wird man geplant
- man macht sich Ziele und konkretisiert das Ergebnis
- handle sich so dass mehr Möglichkeiten entstehen.



- Taktik um Strategie zu verkaufen
 - |
 - kurzfristig
 - |
 - langfristig

- Konstruktivismus - man kann nicht sagen wie die Wirklichkeit ist.
 - bei jedem ist der Film anders angekommen.
- Kybernetik
 - wie organisiert man ein komplexes System
 - jeder wirkt auf jeden
 - man verliert sich in die Komplexität und vereinfacht
- Ordnung
 - entsteht nicht nur aus Ordnung sondern auch aus Unordnung ↔ Selbstorganisation

- Entscheide immer so, dass die Zahl der Optionen sich erhöht.
- Organisieren sich Unternehmen selber oder werden sie organisiert?
- Ein Unternehmen mit Schulden hat nicht zuviel (chaotisch, Markt, ...)
- sondern zuwenig (Kontakte, Ideen, Kunden ...)
- Um ein System unter Kontrolle zu bringen muß man wenige Optionen haben wie das System selber (BSP. Mikro)
- kreativ
- sehr viele unentscheidbare Zustände aufweisen oder erzeugen.



PEPSEL
 Problem
 Erzeugen
 Pseudo
 Lösung

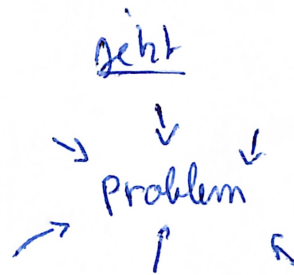
- ① → um ein Problem zu lösen muss man oft die Grenzen überschreiten und von außen anschauen.
- ② → Verschlimmbesserung - die Lösung wird so inkursiv betrieben dass die Lösung zum Problem wird.
- ③ → Projektion: man schiebt die Schuld auf andere
- ④ → Unzulässige Vereinfachung "ja ne ist klar"
- ⑤ → Utopien bilden - Wir schaffen dem globalen Technologie Konzern
 - es wird alles cool, doch man landet im Chaos
 - "blühende Landschaften" → Erwartungen werden hochgeschraubt
- ⑥ → Paradoxes
 - sein sie mal kreativ
 - nie machen das schon
 - Katastrophisierung
 - Nichtkommunikation

- ⑥ Tabus - nicht den Chef in Frage stellen
 ↓ - ich habe ein schlechtes Gefühl
 sind Lösungshemmer

- Probleme sind konstruierte Wirklichkeiten
- für den einen ist es ein Problem, für den anderen nicht.
- Problem radikal auf die Lösung zuschneiden (nicht: „wer ist Schuld?“)

traditionell

Problem
 Analyse
 Ursachen
 Ursachen beseitigen
 Lösung



(Lösungen finden und nicht
 bloß Ursachen finden)

- Checklisten
- Punktbewertungsverfahren
- Entscheidungsmodelle
- Strategischer Planungsprozess (etaphor oderation)

Phasen	1 erkennen	2 klären	3 kreieren	4 planen und bewerten	5. realisieren	6. regis- trieren	7. lernen	8. abschließen
Modi	perzeptiv Wissen	perzeptiv Wissen	kreativ Lernen1	kreativ Lernen1	kreativ Lernen1	reflektiv Lernen2	reflektiv Lernen2	reflektiv Lernen2
Aufgaben	Mutiple Wirklich- keiten erfassen, erkunden	fokussie- ren, Probleme entdecken, Vision gemeinsam beschrei- ben	Mehr Möglich- keiten schaffen, lösen	gemeinsam bewerten und planen	ausprobie- ren, testen, realisieren, aktiv verändern	Ergebnisse erfassen und bewerten	reflektie- ren, lernen lernen	assimilieren, abschließen
Interven- tions- form	evokativ	evokativ	provokativ, paradox	evokativ	provokativ	evokativ	evokativ	evokativ
Methoden	Mind map, open space, scanning	Dialog, Collagen, fünf Kompe- tenzen, Brain Map	Solution Talk, Usability, brain- storming, force-fit...	Balanced Scorecard, BrandScore Card Portfolio	systemische Intervention en: Zeit, Sprache, Bilder, Architektur, Design, Organi- sation	Lob- und Beschwerde Analyse, Flow- Check, Leitmotive	Short stories, lernen lernen, Best Patterns	Feed-back, Circle Feed-back, Supervision, Abschluß- Rituale
Charakter	offen	strukturiert	offen	strukturiert	volitiv	rezeptiv	strukturiert	schließend
Typische Problem- bereiche	zu wenig Vielfalt, Aktionis- mus	Einseitige oder keine Einigung, Fehlende Vision	Zu enges, lineares Denken, zu wenig Abstand zum Problem	Einseitige Entschei- dungen, mangelnde Integration Detailis- mus	Implemen- tierungsfall- e, autoritärer Eingriff	Ignoranz, nicht wahrneh- men von Verände- rungen	Sofortiger Übergang in nächste Aktivität, kein Lernen, mangelnde Weiter- gabe von Wissen	Fehlendes Feed-back, mangelnde Würdigung, kein Endpunkt

Solution Cycle und Interventionen G. Bergmann 2003

Systemisch: - einem System dienlich

- Unternehmen als soziale Systeme - non trivial
- hoch komplex

Grundthese 1: Planungsproblem -

- komplexe Systeme sind nur sehr schwer zu Planen.
- Lösung: Dialogische Kultur, Selbstorganisation systemische Interventionen

● Grundthese 2: Verständigungsproblem

- unterschiedliche Wirklichkeiten
- jeder Information wird eine unterschiedliche Bedeutung zugewiesen
- Lösung: persönliches Kennenlernen
vereinbarung von Regeln

● Grundthese 3: Das Unbewusste steuert uns zu 90%

Lösung: Durch Beobachtung (eiz) motive
ausfindig machen.

Grundthese 4: Integrationsproblem

- kommunikative Wirkung entsteht im Inneren der Org.

Lösung: Gestaltung der Unternehmenskommunikation
von innen nach außen unter intensiver
Beteiligung von Mitarbeitern und Kunden.

- Komplexitätsabbehandlung heißt, die Regulierungslastung der Variablen zu reduzieren und der Verstärkung zu vollbringen
- Nebeneffekte müssen beachtet werden. Nicht nur auf ein Problem schauen, sondern alle beachten.

Komplexes Problemlöseverhalten

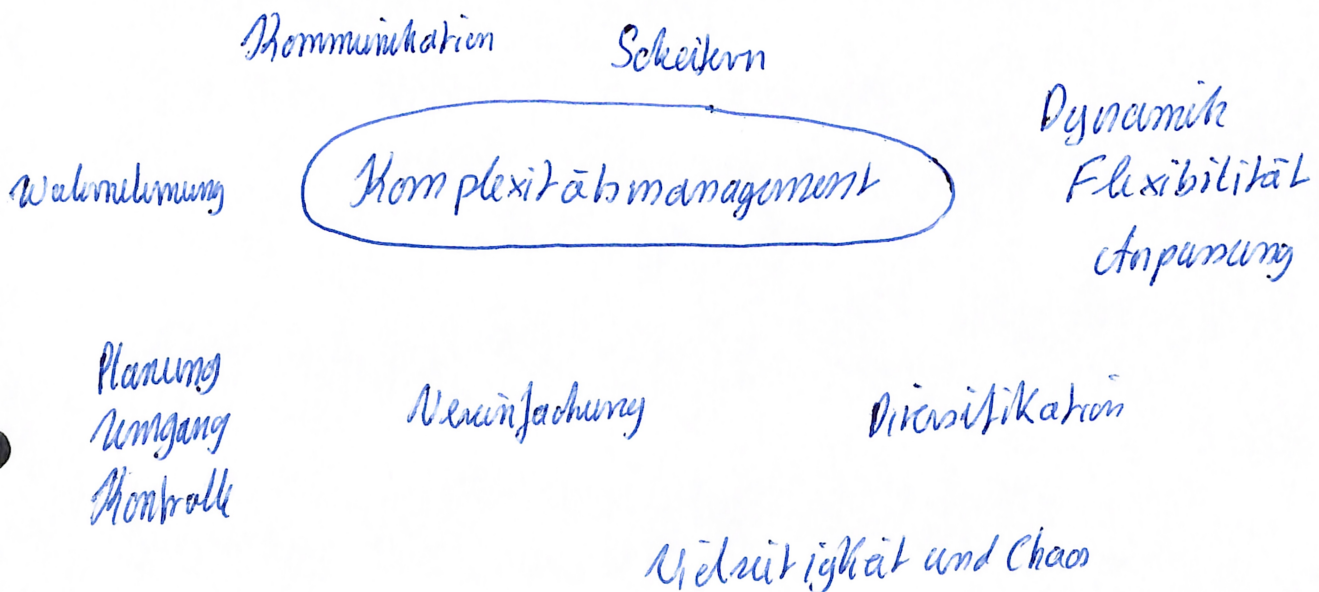
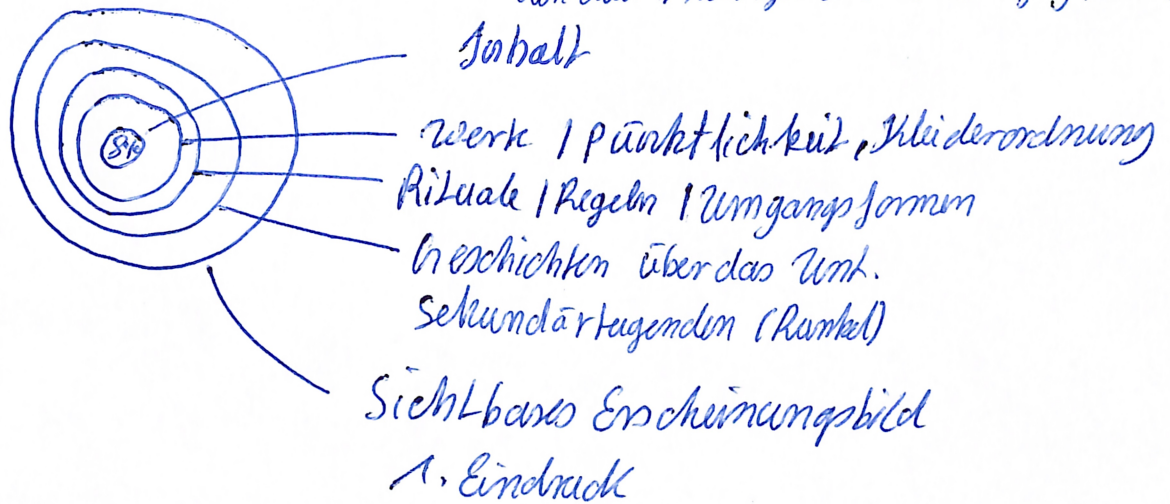
- Betrachtungsebenen wechseln
- - Reduktion auf das Wesentliche
- Lernfähigkeit
- Anpassungsfähigkeit
- Entwicklungsfähigkeit
- in komplexen Systemen gibt es gute Lösungen und nicht die ultimative Lösung.
- - Chaos ist eine Ordnung, deren Struktur man nicht einsehen kann
- Kompetenz:
 - selbstgesteuerte Problemlösefähigkeit
 - vom Hund kommt die Aussage zur Kompetenz, nicht von einem selber.
 - Wenn man weiß, was vom Hund dem Unternehmen zugesprochen wird, weiß man welche Produkte man anbieten kann bzw. in der Zukunft anbieten muss.

Unternehmens - Kulturen:

92% Inszenierung (Komm-)

8% Inhalt, Produkt, Wissen

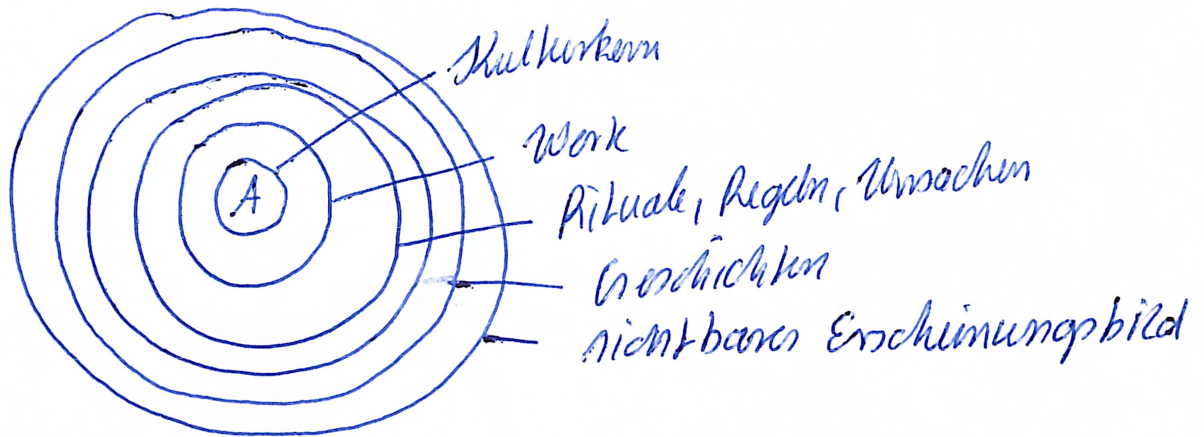
(Man kann also super Produkte auf den Markt bringen und keinen Erfolg haben)



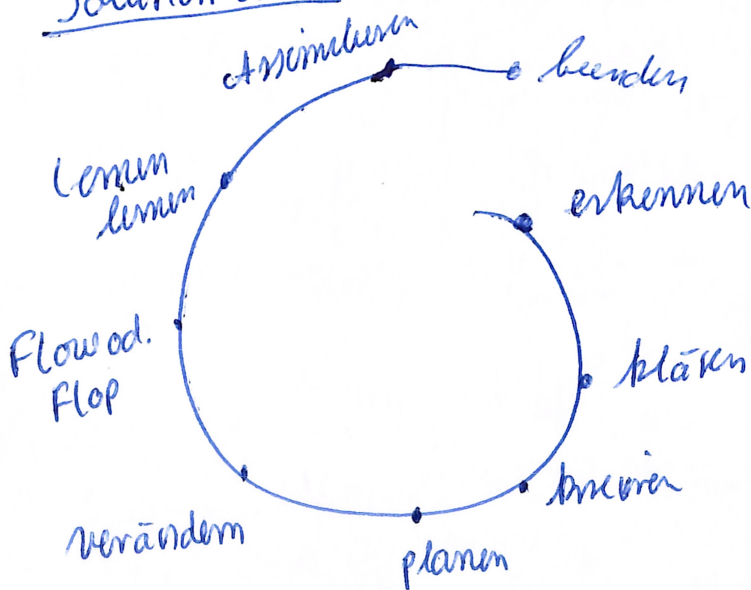
Komplexität: Tatsache, dass reale Systeme ungeheuer viele Zustände aufweisen können

Varianz: - Messgröße der Komplexität
 - je komplexer ein System, umso größer ist sein Verhaltensspektrum umso variantenreicher kann es reagieren

Kulturen komplexer Systeme



Solution Circle



erkennen

- begreifen, vorstellen

- Externe Informationen / Interne Informationen

{ Zukunft / Trendforschung
Früherkennen / Intuition, Selten
Erfolgsfaktorenforschung
Lernkurven / Controlling

2. Klären

- Probleme entdecken
- Common Ground bilden
- Überblick geben / Landkarte
- Agenda
- Rollen verteilen
- Vision entwickeln

3. Lösen:

Anreizen
Wege finden
Inkonnekt werden
Vielfalt der Akteure

4. Planen:

Selektieren
Prioritäten setzen
Strukturieren
BSC

5. Verändern

- aktiv verändern
- realisieren

Methoden

Inkrementalismus
Provokationen
Evolution
Kulturgestaltung
Teamorganisation

6. Registrieren : Ergebnisse erkennen
Flow spüren, genießen
Begeisterung erfahren

Methoden

Zufriedenheitskaskade, Lob- und Beschwende

7. Lernen : reflektieren
Best Patterns finden
Lernen lernen
Beziehungen entwickeln

8. animieren : festlegen
würdigen
feiern
abschließen
Schlußpunkt setzen

9. Handeln

1. Die Lösungswege

- Design ist ein Prozess
- Man kann nicht ohne den Nutzer gestalten
- Der Nutzer gestaltet nicht, aber entscheidet
- Design entsteht im Dialog der Stakeholder
- Menschen entscheiden und man sie einbezieht
- Vielfalt erzeugt Kompetenz
- Das Wie ist wichtiger als das Was

Phasen	1 erkennen	2 klären	3 kreieren	4 planen und bewerten	5. realisieren	6. regis- trieren	7. lernen	8. abschließen
Modi	perzeptiv Wissen	perzeptiv Wissen	kreativ Lernen1	kreativ Lernen1	kreativ Lernen1	reflektiv Lernen2	reflektiv Lernen2	reflektiv Lernen2
Aufgaben	Mutiple Wirklich- keiten erfassen, erkunden	fokussie- ren, Probleme entdecken, Vision gemeinsam beschrei- ben	Mehr Möglich- keiten schaffen, lösen	gemeinsam bewerten und planen	ausprobie- ren, testen, realisieren, aktiv verändern	Ergebnisse erfassen und bewerten	reflektie- ren, lernen lernen	assimilieren, abschließen
Interven- tions- form	evokativ	evokativ	provokativ, paradox	evokativ	provokativ	evokativ	evokativ	evokativ
Methoden	Mind map, open space, scanning	Dialog, Collagen, fünf Kompe- tenzen, Brain Map	Solution Talk, Usability, brain- storming, force-fit...	Balanced Scorecard, BrandScore Card Portfolio	systemische Intervention en: Zeit, Sprache, Bilder, Architektur, Design, Organi- sation	Lob- und Beschwerde Analyse, Flow- Check, Leitmotive	Short stories, lernen lernen, Best Patterns	Feed-back, Circle Feed-back, Supervision, Abschluß- Rituale
Charakter	offen	strukturiert	offen	strukturiert	volitiv	rezeptiv	strukturiert	schließend
Typische Problem- bereiche	zu wenig Vielfalt, Aktionis- mus	Einseitige oder keine Einigung, Fehlende Vision	Zu enges, lineares Denken, zu wenig Abstand zum Problem	Einseitige Entschei- dungen, mangelnde Integration Detaillis- mus	Implemen- tierungsfall- e, autoritärer Eingriff	Ignoranz, nicht wahrneh- men von Verände- rungen	Sofortiger Übergang in nächste Aktivität, kein Lernen, mangelnde Weiter- gabe von Wissen	Fehlendes Feed-back, mangelnde Würdigung, kein Endpunkt

UNIVERSITÄT SIEGEN

PRÜFUNGSAUSSCHUß FÜR DEN INTEGRIERTEN STUDIENGANG
WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFTEN

SoSe 04	1. Prüf. Termin	Matrikel-Nr.:	
Diplom			
CPS			

Klausurarbeit im Prüfungsfach: **ABWL/Strategische Planung**

Prüfer	Name	Prüfer	Name
Erst (1)	Bergmann	Zweit (1)	Letmathe

Erlaubte Hilfsmittel: Fremdsprachenlexikon für ausländische Studierende

Der Aufgabentext besteht aus **2** Seiten und ist mit dem Klausurheft abzugeben!
Bitte prüfen Sie den Aufgabentext auf Vollständigkeit!

Strategische Planung und dynamische Komplexität (Turbulenz)

1. Skizzieren Sie in einer Mind Map die wesentlichen Problembereiche zur strategischen Planung in turbulenten Märkten. Definieren Sie die Begriffe Strategie, Planung, Komplexität, substantielle und strukturelle Unsicherheit sowie Risiko.

2. Ergänzen Sie in der folgenden Abbildung angemessene Entscheidungsfeldmodelle, Methoden, Strukturen und Informationsgrundlagen. Erläutern Sie jeweils ein angemessenes Konstrukt (Methode, Struktur, Informationsgrundlage) in turbulentem Umfeld.

Unternehmensmodelle und Situation

	Situation	Entscheidungs- feld Modell	Informations- grundlagen	Prozesse, Methoden	Strukturen
Turbulenz, Dynamische Komplexität	Substanzielle Unsicherheit				
↑	Strukturelle Unsicherheit				
↑	Risiko				
Übersichtlich- keit, geringe Dynamik	Sicherheit, Überschaubar- keit				

3. Schreiben Sie ein kurzes Fazit zur Kontroverse zwischen Plan determiniertem und Verständigungs-orientiertem Handeln.

Bitte begnügen Sie sich mit 4 Seiten Text. Gutes Gelingen!

* Nicht Zutreffendes bitte streichen.

UNIVERSITÄT SIEGEN PRÜFUNGSAUSSCHUSS FÜR DEN INTEGRIERTEN STUDIENGANG WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFTEN			
WS 2001/02	2.PT	Matrikel-Nr.:	
Diplomprüfung	HS I		
CPS			
Klausurarbeit im Prüfungsfach: Allgemeine BWL – Strategische Planung			
Prüfer	Name	Prüfer	Name
Erst (1)	Bergmann	Zweit (1)	Ziehmann
Erst (2)		Zweit (2)	
Erlaubte Hilfsmittel: Fremdsprachenlexikon für ausländische Studierende Der Aufgabentext besteht aus 1 Seite und ist mit dem Klausurheft abzugeben! Bitte prüfen Sie den Aufgabentext auf Vollständigkeit!			
Strategische Planung CPS (30 Punkte) Aufgabe 1 (15 Punkte) Skizzieren Sie die wesentlichen Aspekte einer SWOT Analyse (Strengths, weaknesses, Options, threats) in einer Mind Map. In welcher Phase des strategischen Planungszyklus wird die SWOT Analyse hauptsächlich durchgeführt und warum? Aufgabe 2 (15 Punkte) Beschreiben Sie die Vorgehensweise in der SWOT Analyse anhand des Solution Cycle (Lösungszyklus). Achten Sie darauf, dass es sich hier um einen Analysezyklus im gesamten Planungszyklus handelt.			

UNIVERSITÄT SIEGEN

PRÜFUNGSAUSSCHUß FÜR DEN INTEGRIERTEN STUDIENGANG
WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFTEN

WiSe02	2. Prüf.Term.	Matrikel-Nr.:	
Diplom			
LPS			

Klausurarbeit im Prüfungsfach: Allgemeine BWL Strategische Planung

Prüfer	Name	Prüfer	Name
Erst (1)	Bergmann	Zweit (1)	Seidenberg

Erlaubte Hilfsmittel: Fremdsprachenlexikon für ausländische Studierende

Der Aufgabentext besteht aus **1** Seite und ist mit dem Klausurheft abzugeben!

Bitte prüfen Sie den Aufgabentext auf Vollständigkeit!

Strategische Planung

1. Skizzieren Sie die wesentlichen Aspekte der Unternehmensethik. Definieren Sie die Begriffe, normative Planung, Managementethik und Sustainability. (10 P.)
2. Beschreiben Sie das Vorgehen bei der normativen Planung (Entwicklung einer Managementethik) in den drei Hauptmodi des Solution Cycle. Warum lohnt sich eine ethische Selbstverpflichtung in ökonomischer Hinsicht? (20 P.)

* Nicht Zutreffendes bitte streichen.

UNIVERSITÄT SIEGEN PRÜFUNGSAUSSCHUß FÜR DEN INTEGRIERTEN STUDIENGANG WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFTEN			
WiSe02	1. Prüf. Term.	Matrikel-Nr.:	
Diplom			
Klausurarbeit im Prüfungsfach: Allgemeine BWL Strategische Planung			
Prüfer	Name	Prüfer	Name
Erst (1)	Bergmann	Zweit (1)	Seidenberg
Erlaubte Hilfsmittel: Fremdsprachenlexikon für ausländische Studierende			
Der Aufgabentext besteht aus 1 Seite und ist mit dem Klausurheft abzugeben! Bitte prüfen Sie den Aufgabentext auf Vollständigkeit!			
Strategische Planung (30 Punkte) 1. Skizzieren Sie die wesentlichen Aspekte zur Erfolgsfaktorenforschung. Definieren Sie Systemisches Management und Sustainability. (10 P.) 2. Beschreiben Sie das Vorgehen beim Erkennen von metasystemischen Erfolgsfaktoren in den drei Hauptmodi des Solution Cycle. (20 P.)			

* Nicht Zutreffendes bitte streichen.

UNIVERSITÄT SIEGEN PRÜFUNGSAUSSCHUSS FÜR DEN INTEGRIERTEN STUDIENGANG WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFTEN			
WS 2001/02	2.PT	Matrikel-Nr.:	
Diplomprüfung	HS I		
CPS			
Klausurarbeit im Prüfungsfach: Allgemeine BWL – Strategische Planung			
Prüfer	Name	Prüfer	Name
Erst (1)	Bergmann	Zweit (1)	Ziehmann
Erst (2)		Zweit (2)	
Erlaubte Hilfsmittel: Fremdsprachenlexikon für ausländische Studierende Der Aufgabentext besteht aus 1 Seite und ist mit dem Klausurheft abzugeben! Bitte prüfen Sie den Aufgabentext auf Vollständigkeit!			
Strategische Planung CPS (30 Punkte) Aufgabe 1 (15 Punkte) Skizzieren Sie die wesentlichen Aspekte einer SWOT Analyse (Strengths, weaknesses, Options, threats) in einer Mind Map. In welcher Phase des strategischen Planungszyklus wird die SWOT Analyse hauptsächlich durchgeführt und warum? Aufgabe 2 (15 Punkte) Beschreiben Sie die Vorgehensweise in der SWOT Analyse anhand des Solution Cycle (Lösungszyklus). Achten Sie darauf, dass es sich hier um einen Analysezyklus im gesamten Planungszyklus handelt.			

UNIVERSITÄT SIEGEN

PRÜFUNGSAUSSCHUß FÜR DEN INTEGRIERTEN STUDIENGANG
WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFTEN

WiSe02	2. Prüf.Term.	Matrikel-Nr.:	
Diplom			
LPS			

Klausurarbeit im Prüfungsfach: Allgemeine BWL Strategische Planung

Prüfer	Name	Prüfer	Name
Erst (1)	Bergmann	Zweit (1)	Seidenberg

Erlaubte Hilfsmittel: Fremdsprachenlexikon für ausländische Studierende

Der Aufgabentext besteht aus **1** Seite und ist mit dem Klausurheft abzugeben!

Bitte prüfen Sie den Aufgabentext auf Vollständigkeit!

Strategische Planung

1. Skizzieren Sie die wesentlichen Aspekte der Unternehmensethik. Definieren Sie die Begriffe, normative Planung, Managementethik und Sustainability. (10 P.)
2. Beschreiben Sie das Vorgehen bei der normativen Planung (Entwicklung einer Managementethik) in den drei Hauptmodi des Solution Cycle. Warum lohnt sich eine ethische Selbstverpflichtung in ökonomischer Hinsicht? (20 P.)

* Nicht Zutreffendes bitte streichen.

UNIVERSITÄT SIEGEN

PRÜFUNGSAUSSCHUß FÜR DEN INTEGRIERTEN STUDIENGANG
WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFTEN

WiSe02	2. Prüf.Term.	Matrikel-Nr.:	
Diplom			
LPS			

Klausurarbeit im Prüfungsfach: Allgemeine BWL Strategische Planung

Prüfer	Name	Prüfer	Name
Erst (1)	Bergmann	Zweit (1)	Seidenberg

Erlaubte Hilfsmittel: Fremdsprachenlexikon für ausländische Studierende

Der Aufgabentext besteht aus **1** Seite und ist mit dem Klausurheft abzugeben!

Bitte prüfen Sie den Aufgabentext auf Vollständigkeit!

Strategische Planung

1. Skizzieren Sie die wesentlichen Aspekte der Unternehmensethik. Definieren Sie die Begriffe, normative Planung, Managementethik und Sustainability. (10 P.)
2. Beschreiben Sie das Vorgehen bei der normativen Planung (Entwicklung einer Managementethik) in den drei Hauptmodi des Solution Cycle. Warum lohnt sich eine ethische Selbstverpflichtung in ökonomischer Hinsicht? (20 P.)

* Nicht Zutreffendes bitte streichen.