

# Komplexe

Personalentscheidungen

ganzheitlich

treffen

- aber mit Methode -



# Komplexe Personalentscheidungen ganzheitlich treffen – aber mit Methode

"ganzheitliches"

Denken und Handeln -

Was heißt das eigentlich?

Geht das überhaupt?

---

"komplexe"

Entscheidungen -

Was heißt das genau?

Komplexe Personalentscheidungen  
ganzheitlich treffen – aber mit Methode



"ganzheitliches"

Denken und Handeln –

ist der Versuch,

nichts Wesentliches

außer Acht zu lassen



# Komplexe Personalentscheidungen ganzheitlich treffen – aber mit Methode

"komplex" ist eine  
Entscheidungssituation dann, wenn

- viele Faktoren
- überwiegend qualitativer Art
- in einem wechselseitigen
- und dynamischen

Zusammenhang miteinander stehen

# Komplexe Personalentscheidungen ganzheitlich treffen – aber mit Methode



Wer also kann sagen,  
was "wesentlich" ist  
- und was nicht?

# Komplexe Personalentscheidungen ganzheitlich treffen – aber mit Methode



Ganzheitliches Vorgehen erfordert  
den Dialog –  
den "herrschaftsfreien Diskurs"  
(Habermas)

# Komplexe Personalentscheidungen ganzheitlich treffen – aber mit Methode



Begriffliches:

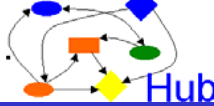
ganzheitlich = vernetzt = systemisch



# Komplexe Personalentscheidungen ganzheitlich treffen – aber mit Methode

Die hier vorgestellte Methodik führt dazu

- >> dass intensiv diskutiert wird,  
was wesentlich ist
  
- >> dass es im Prozessverlauf immer  
unwahrscheinlicher wird, dass es am Ende  
noch etwas Wesentliches gibt, das übersehen  
wurde



## Ausgangssituation

Die Firma LABOREX (Name geändert) ist seit langem auf dem Markt für Laborbedarf tätig. Das Produktspektrum ist umfangreich und deckt einen breiten Bedarf der Kunden ab. Die Produkte sind bei den Kunden erfolgreich eingeführt. Diese sind mit der Anwendung vertraut. Ein Wechsel auf andere Produkte würde für sie Anpassungsaufwand bedeuten. Der Vertrieb pflegt das Vertrauensverhältnis zu den Kunden durch regelmäßige Besuche in Form von Betreuung und Beratung.

Der Markt ist von Seiten der Nachfrage weiter wachsend. Allerdings hat sich der finanzielle Spielraum vieler Kunden in letzter Zeit aufgrund zunehmenden Konkurrenzdrucks verschlechtert.

Die Firma beobachtet, dass trotz noch steigenden Absatzes der Umsatz stagniert. Außerdem war in vergangener Zeit ein zunehmender Wechsel bei den Vertriebsmitarbeitern zu beobachten. Da die Produkte sehr beratungsintensiv sind und neue Mitarbeiter viel Zeit für die Einarbeitung benötigen, nahm, bedingt durch die steigende Fluktuation, die Qualifikation des Vertriebes ab.

Seitens der Kunden traten erste Beschwerden auf. Die "Stimmung" bei den Vertriebsmitarbeitern verschlechterte sich. Sie klagen über starken Preisdruck durch den Wettbewerb und darüber hinaus, dass sie nur durch großzügige Rabattgewährung beim Kunden noch zum Zuge kommen könnten.

Die Firma hat vor einiger Zeit die Provisionen des Vertriebs mit den jeweils erwirtschafteten Deckungsbeiträgen der akquirierten Aufträge gekoppelt. Angesichts der hohen Rabatte hat sich nun die Einkommenssituation der Vertriebsmitarbeiter verschlechtert.

Der Vertriebsleiter Meier ist aufgefordert, schnell ein Konzept zur Verbesserung der Situation vorzulegen.



Praxisfall: Laborex GmbH:

## Problembearbeitung und Entscheidungsfindung

Dem Vertriebsleiter ist klar, daß hier viele Faktoren eine Rolle spielen. Diese scheinen sich wechselseitig zu beeinflussen, so daß es gefährlich wäre, diese wechselseitigen Zusammenhänge zu vernachlässigen, nur um schnell einen Lösungsvorschlag präsentieren zu können.

Aus diesem Grund bespricht er die Situation mit den Betroffenen im Unternehmen und befragt auch die Kunden zu ihren Klagen und zu ihren Handlungsspielräumen. Es zeigt sich, daß es sich hier um eine relativ komplexe, vernetzte Problemstellung handelt.

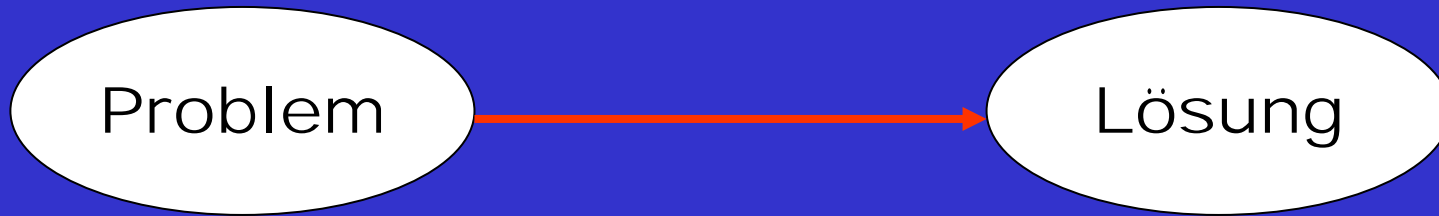
Der Vertriebsleiter will die Problemlösung systematisch mit den Methoden des vernetzten Denkens angehen. Um die vielfältigen Aspekte zu berücksichtigen, lädt er einige der Beteiligten ein, in einem Team mit ihm zusammenzuarbeiten.

Praxisfall: Laborex GmbH:

# Problembearbeitung und Entscheidungsfindung



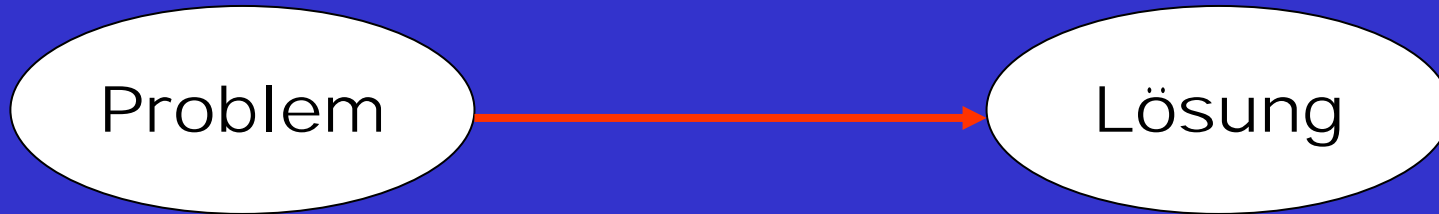
Herkömmliches Vorgangsprinzip:



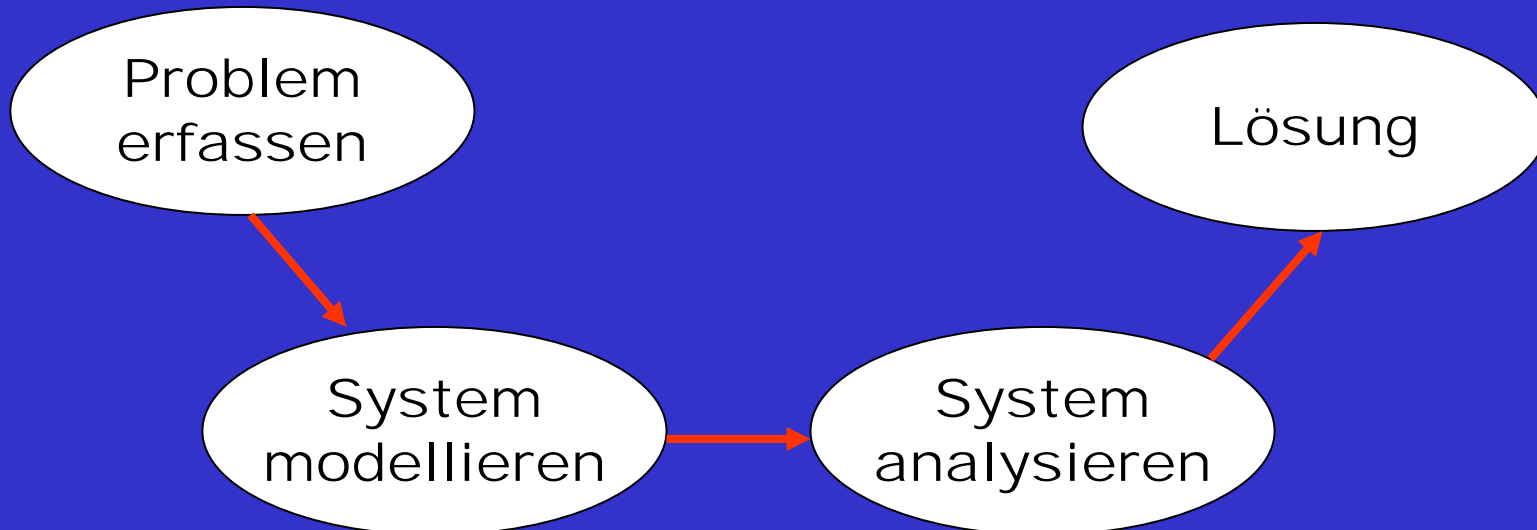


# Problembearbeitung und Entscheidungsfindung

## Herkömmliches Vorgangsprinzip:



## Vorgangsprinzip nach der ganzheitlichen Denkphilosophie:



## Problembearbeitung und Entscheidungsfindung

**To every complex problem  
exists a simple solution**

**but this solution is wrong**

**Stafford Beer**

## Problembearbeitung und Entscheidungsfindung

Komplexe Probleme  
haben viele Ursachen  
und viele Lösungen



# Problembearbeitung und Entscheidungsfindung

Der Vertriebsleiter entscheidet sich für das GAMMA-Konzept

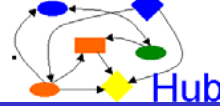
Arbeits-Checkliste

PC-Software

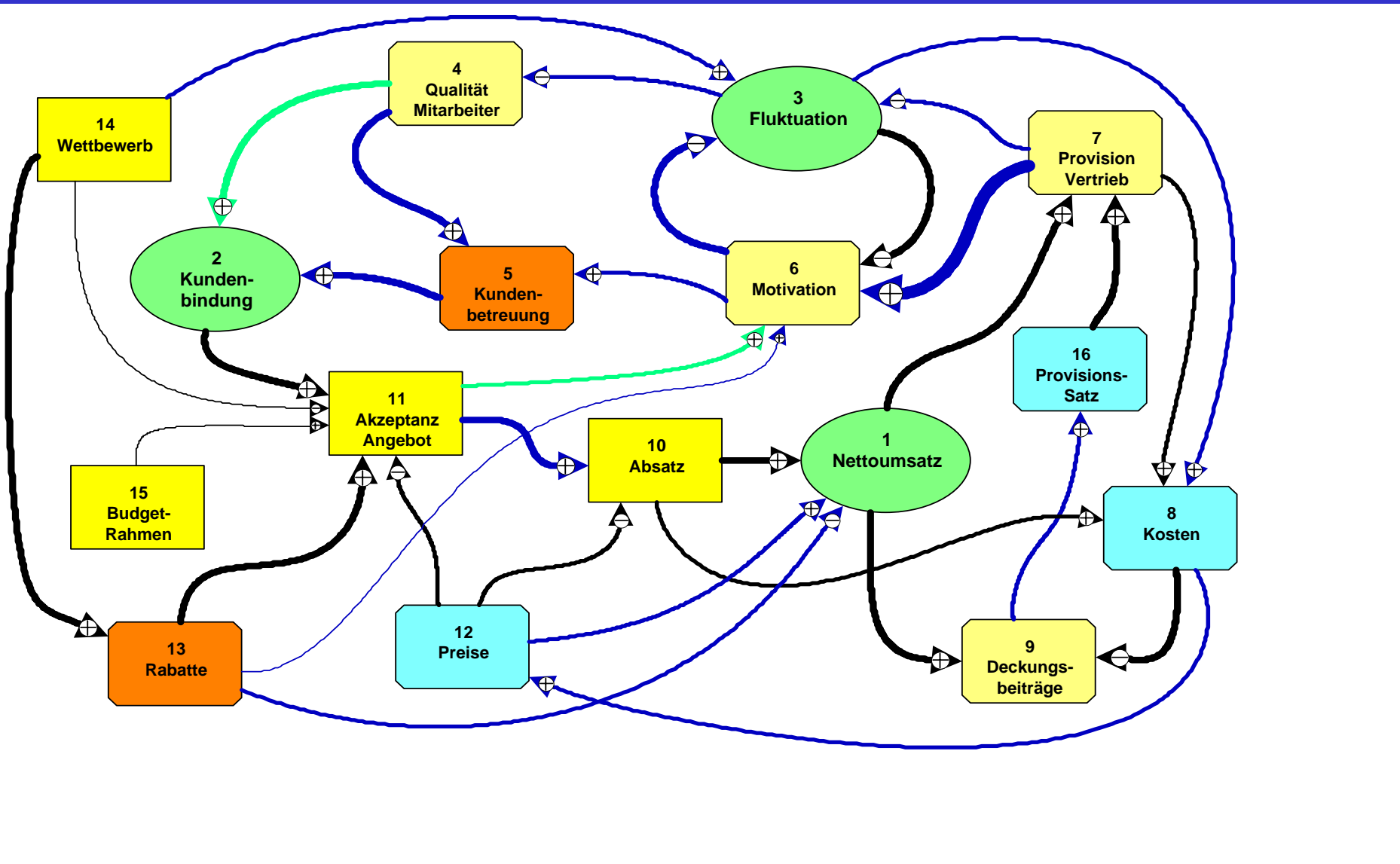
GAMMA =  
Ganzheitliche Modellierung und Management komplexer Systeme

GAMMA, das PC-Werkzeug für Vernetztes Denken ist ein Produkt der  
TERTIA Edusoft GmbH, Tübingen

# Checkliste für das Arbeiten mit GAMMA



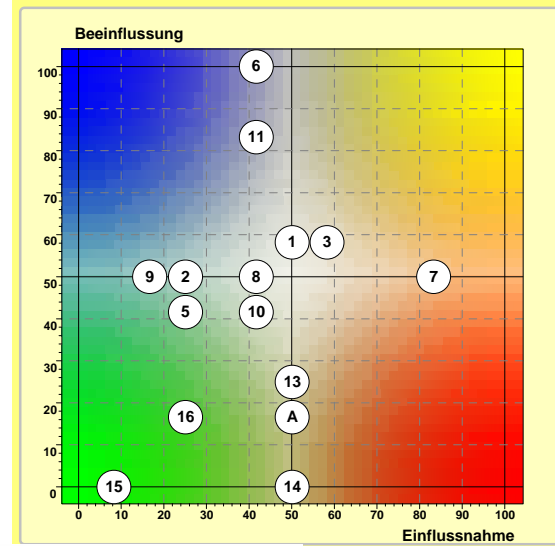
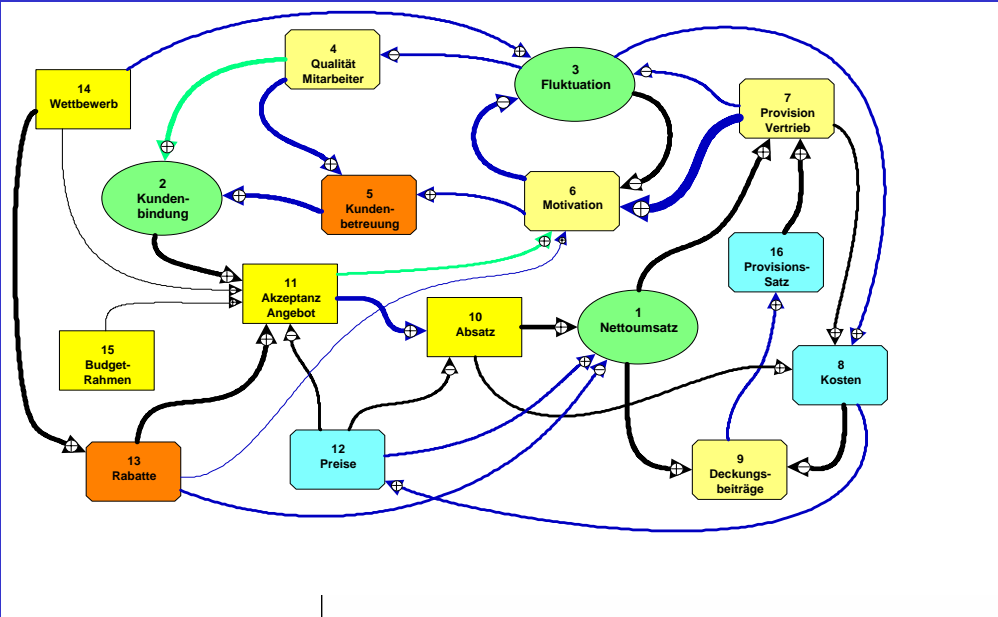
<b>Phase</b>	<b>Phasen-Schritt</b>	<b>Zentrale Fragestellung / Vorgehen</b>
<b><u>Problem erfassen</u></b>	<b><u>Situation erfassen</u></b>	Wo liegt das Problem? Was wollen wir?
	<b><u>Ziele erheben</u></b>	Wer hat welche Interessen?
	<b><u>Problem abgrenzen</u></b>	Was wollen wir untersuchen?
	<b><u>Einflußfaktoren bestimmen</u></b>	Welche Größen haben einen wesentlichen Einfluß im System?
	<b><u>Zielgrößen fixieren</u></b>	Welche Größen haben Zielcharakter?
	<b><u>Dokumentieren mit Hilfe von GAMMA</u></b>	Eingabe der Faktoren und Ziele, Protokollierung der Definitionen
<b><u>System modellieren</u></b>	<b><u>Elemente plazieren</u></b>	Vorbereitung einer Netzdarstellung
	<b><u>Elemente charakterisieren</u></b>	Beeinflussbare Größen, Zielgrößen. Kennzeichnung durch Farbe und Form
	<b><u>Wirkungsbeziehungen angeben</u></b>	Zwischen welchen Elementen bestehen Wirkungsbeziehungen?
	<b><u>Wirkungsintensität angeben</u></b>	Wie stark ist die jeweilige Beeinflussung?
	<b><u>Wirkungsart angeben</u></b>	Verstärkend oder abschwächend?
	<b><u>Wirkungsdauer angeben</u></b>	Fristigkeit? Zeitdauer?
<b><u>System analysieren</u></b>	<b><u>Einflußanalyse</u></b>	Welche Rolle spielt das Element?
	<b><u>Wirkungskettenanalyse</u></b>	Wie breiten sich Wirkungen aus?
	<b><u>Analyse der Rückkopplungen</u></b>	Positive und negative Wirkungskreise; Teufelskreise oder Erfolgsspiralen?
	<b><u>Zeitliche Analyse</u></b>	Wann tritt Wirkung von Eingriffen ein?
	<b><u>Teilnetze analysieren</u></b>	Wirkungsketten näher betrachten
	<b><u>Subsysteme analysieren</u></b>	Wenn das Element selbst ein System ist
	<b><u>Szenario-Variationen durchführen</u></b>	Könnte es auch anders sein? Andere Elemente/Wirkungen/Intensitäten?
	<b><u>Indikatoren ausfindig machen</u></b>	Woran kann früh erkannt werden, daß mit Veränderungen zu rechnen ist?
<b><u>Eingriffe bestimmen</u></b>	<b><u>Mögliche Eingriffe erkennen</u></b>	Bei welchen Größen haben Eingriffe besonders viel Wirkung?
	<b><u>Strategien entwickeln und bewerten</u></b>	Mit welchen Vorgehensweisen erreichen wir unsere Ziele?
	<b><u>Strategie-Konzept fixieren</u></b>	Welche Strategien zu einem abgestimmten Bündel binden?
	<b><u>Strategie-Umsetzung Projektmanagement</u></b>	Wie, von wem, durch welche Maßnahmen umsetzen?





# GAMMA

## Ganzheitliche Modellierung und Management komplexer Systeme



- Liste der Elemente**
- A 4 Qualität Mitarbeiter
  - 5 Kundenbetreuung
  - 6 Motivation
  - 7 Provision Vertrieb
  - 8 Kosten
  - 9 Deckungsbeiträge
  - 10 Absatz
  - 11 Akzeptanz Angebot
  - A 12 Preise
  - 13 Rabatte
  - 14 Wettbewerb
  - 15 Budget-Rahmen
  - 16 Provisions-Satz

Wirkung VON / AUF	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	Su.E
<b>1. Nettoumsatz</b>							3		3								6
<b>2. Kundenbindung</b>											3						3
<b>3. Fluktuation</b>					2	3	2										7
<b>4. Qualität Mitarbeiter</b>			3		3												6
<b>5. Kundenbetreuung</b>			3														3
<b>6. Motivation</b>				3	2												5
<b>7. Provision Vertrieb</b>						6	2										10
<b>8. Kosten</b>									3			2					5
<b>9. Deckungsbeiträge</b>																2	2
<b>10. Absatz</b>								2									5
<b>11. Akzeptanz Angebot</b>						2				3							5
<b>12. Preise</b>										2	2						6
<b>13. Rabatte</b>							1				3						6
<b>14. Wettbewerb</b>				2							1	3					6
<b>15. Budget-Rahmen</b>										1							1
<b>16. Provisions-Satz</b>							3										3
<b>Summe Beeinflussung</b>	7	6	7	2	5	12	6	6	6	5	10	2	3			2	

Praxisfall:

Laborex GmbH

Arbeits-Phase:

Problem erfassen



<b>Phase</b>	<b>Phasen-Schritt</b>	<b>Zentrale Fragestellung / Vorgehen</b>
<b><u>Problem erfassen</u></b>	<b><u>Situation erfassen</u></b>	Wo liegt das Problem? Was wollen wir?
	<b><u>Ziele erheben</u></b>	Wer hat welche Interessen?
	<b><u>Problem abgrenzen</u></b>	Was wollen wir untersuchen?
	<b><u>Einflußfaktoren bestimmen</u></b>	Welche Größen haben einen wesentlichen Einfluß im System?
	<b><u>Zielgrößen fixieren</u></b>	Welche Größen haben Zielcharakter?
	<b><u>Dokumentieren mit Hilfe von GAMMA</u></b>	Eingabe der Faktoren und Ziele, Protokollierung der Definitionen

Praxisfall:

Laborex GmbH

Arbeits-Phase:

Problem erfassen

Phasen-Schritte:



### Situation erfassen

Worum geht es?	>>>	Aufgabenbeschreibung
Wo liegt das Problem?	>>>	Problembeschreibung
Was wollen wir erreichen?	>>>	Ziel der Untersuchung

#### Untersuchungsziele:

Erkennen, was zur Verschlechterung der vertrieblichen Situation und damit auch der Ertragssituation geführt hat

Vorschläge zur Verbesserung der Situation erarbeiten

### Ziele erheben

- Was wollen die relevanten Interessengruppen?
- Welche Wünsche, Ängste, Erwartungen gibt es?

#### Ziele der Verbesserung sollen sein:

- Erreichen eines Umsatzes mit zufriedenstellenden Deckungsbeiträgen
- Stärkung der Kundenbindung
- Verringerung der Fluktuation beim Vertriebspersonal

Praxisfall:

Laborex GmbH



Arbeits-Phase:

Problem erfassen

Phasen-Schritte:

Problem abgrenzen

Was wollen wir analysieren und was nicht?

Einflussfaktoren bestimmen

Welche Faktoren spielen eine Rolle? Auf welche wollen wir uns beschränken?

Wie wirken sie?

Das Team einigt sich auf folgende Faktoren:

Umsatz / Kundenbetreuung / Fluktuation / Qualität der Mitarbeiter /

Motivation der Mitarbeiter / Provision / Kosten / Deckungsbeiträge /

Absatz / Akzeptanz der Angebote / Preise / Rabatte / Wettbewerb /

Budget-Rahmen der Kunden / Provisions-Satz

Zielgrößen fixieren

Welche Faktoren haben für unsere Untersuchung Zielcharakter?

Das Team einigt sich auf folgende Faktoren als Zielgrößen:

Umsatz / Kundenbetreuung / Fluktuation

Dokumentieren mit GAMMA >> Elemente eingeben / Definitionen protokollieren



Praxisfall:

Laborex GmbH

Arbeits-Phase:

Problem erfassen

Phasen-Schritte:

Dokumentieren mit GAMMA >> Elemente eingeben / Definitionen protokollieren

**GAMMA-Tutor**

Datei Bearbeiten Lesezeichen Hilfe

Inhalt Suchen Zurück Bisher << >>

**Elemente erfassen, ändern, löschen**

**Element:**

Umsatz

ändern  einf.  entf.

- 1 Umsatz
- 2 Kundenbindung
- 3 Fluktuation
- 4 Qualität Mitarbeiter
- 6 Kundenbetreuung
- 6 Motivation Vertrieb
- 7 Provision Vertrieb
- 8 Kosten
- 9 Deckungsbeiträge

**Kommentare und Erläuterungen**

zu: **Umsatz**

Umsatz stagniert trotz hohen Absatzes und wird durch Rabatte in letzter Zeit stark beeinträchtigt. Netto-Umsatz sinkt.

Praxisfall:

Laborex GmbH

Arbeits-Phase:

System modellieren



**Phase**

**Phasen-Schritt**

**Zentrale Fragestellung / Vorgehen**

**System  
modellieren**

**Elemente plazieren**

Vorbereitung einer Netzdarstellung

**Elemente  
charakterisieren**

Beeinflussbare Größen, Zielgrößen. Kennzeichnung durch Farbe und Form

**Wirkungsbeziehungen  
angeben**

Zwischen welchen Elementen bestehen Wirkungsbeziehungen?

**Wirkungsintensität  
angeben**

Wie stark ist die jeweilige Beeinflussung?

**Wirkungsart angeben**

Verstärkend oder abschwächend?

**Wirkungsdauer angeben**

Fristigkeit? Zeitdauer?

Praxisfall:

Laborex GmbH

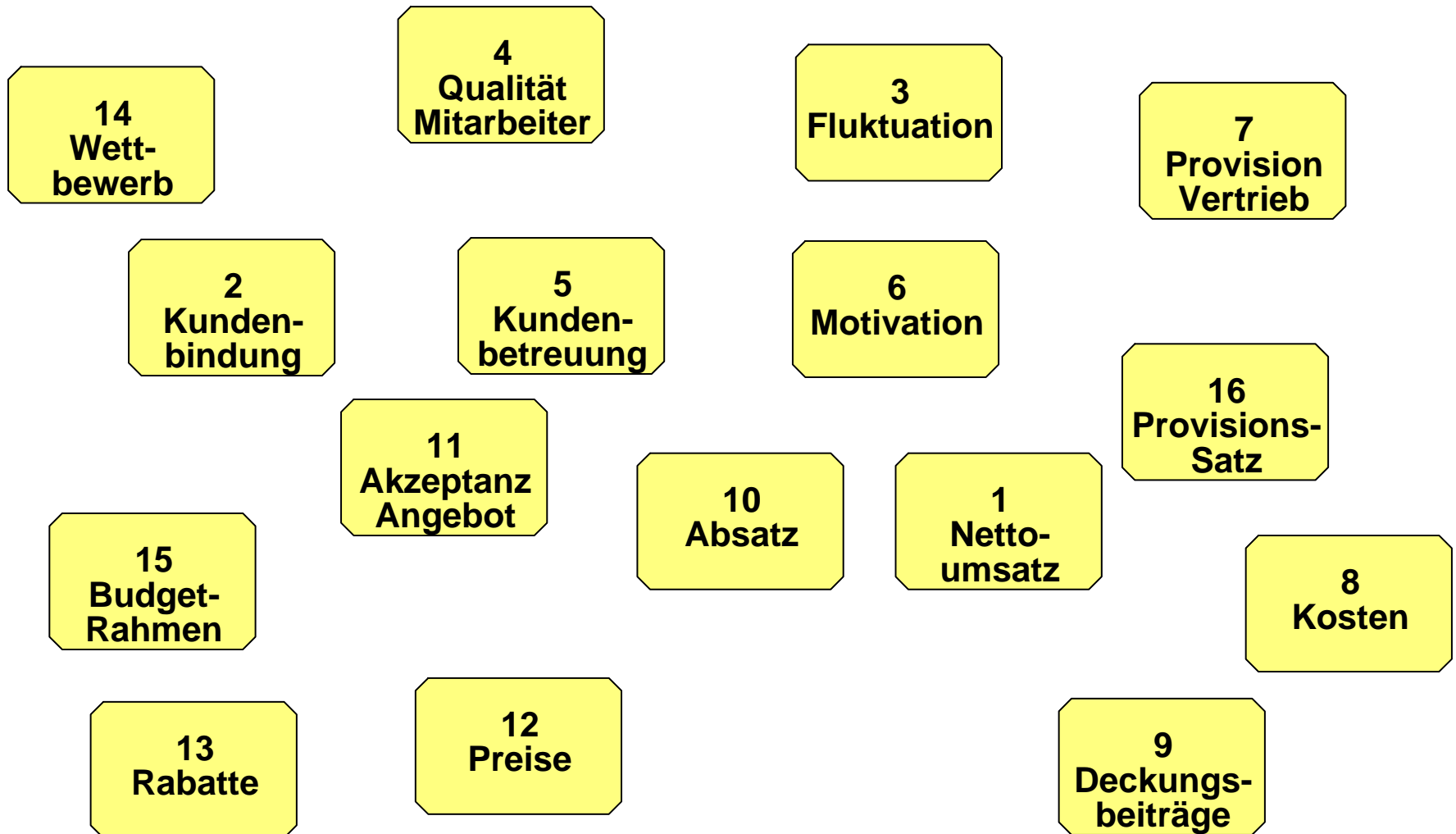


Arbeits-Phase:

System modellieren

Phasen-Schritt:

Elemente platzieren



Praxisfall:

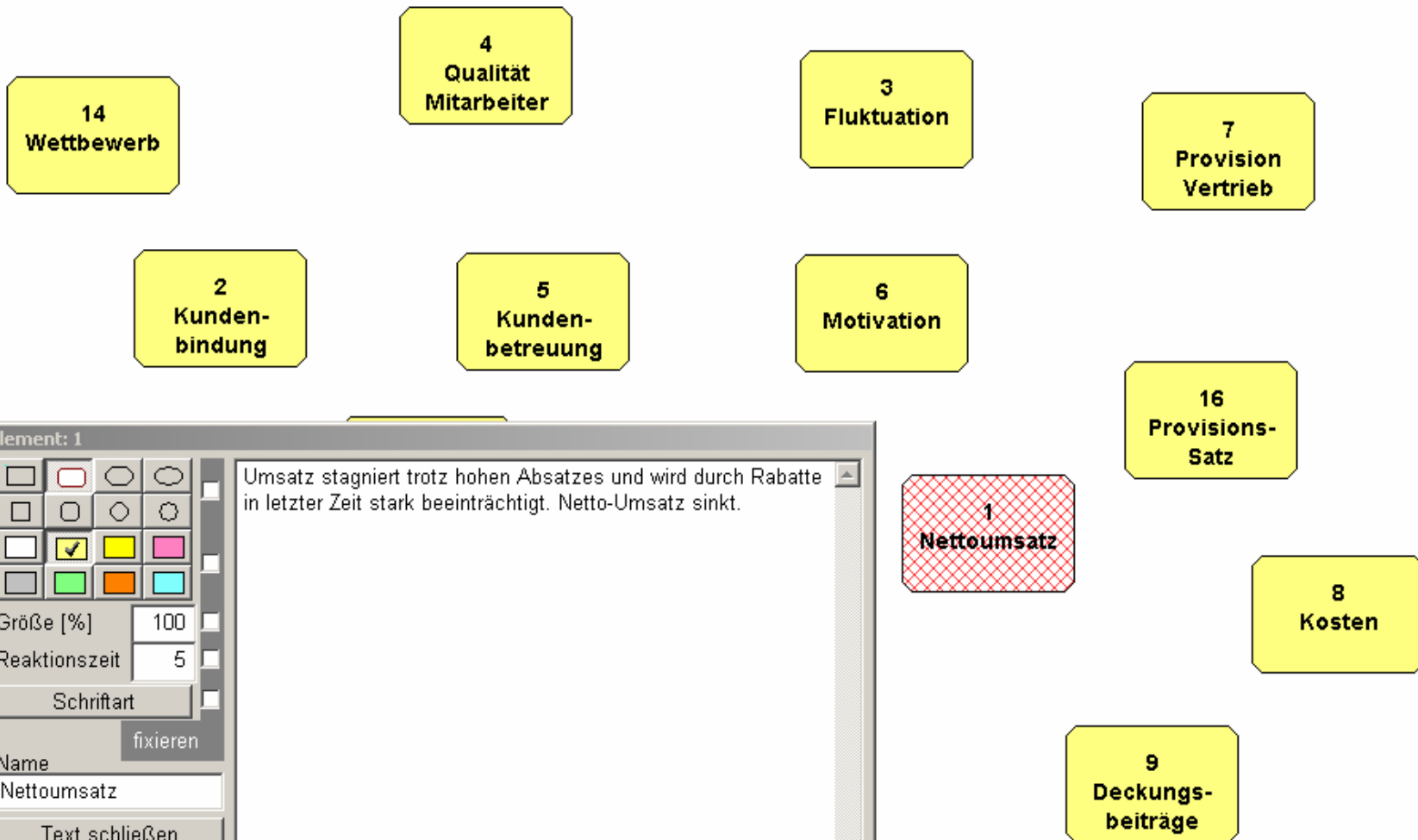
Laborex GmbH

Arbeits-Phase:

System modellieren

Phasen-Schritt:

Elemente platzieren



Praxisfall:

Laborex GmbH

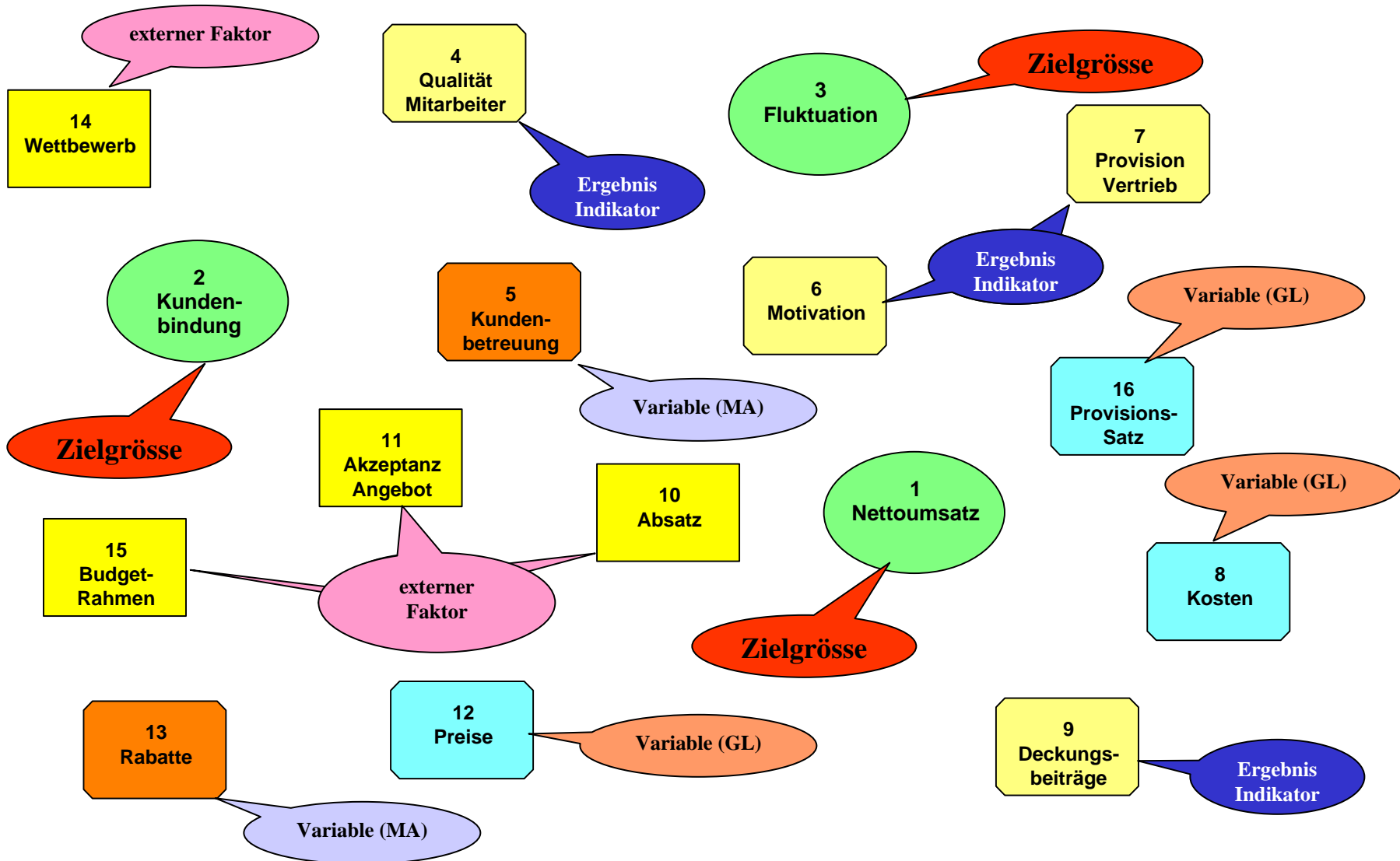


Arbeits-Phase:

System modellieren

Phasen-Schritt:

Elemente charakterisieren



Praxisfall:

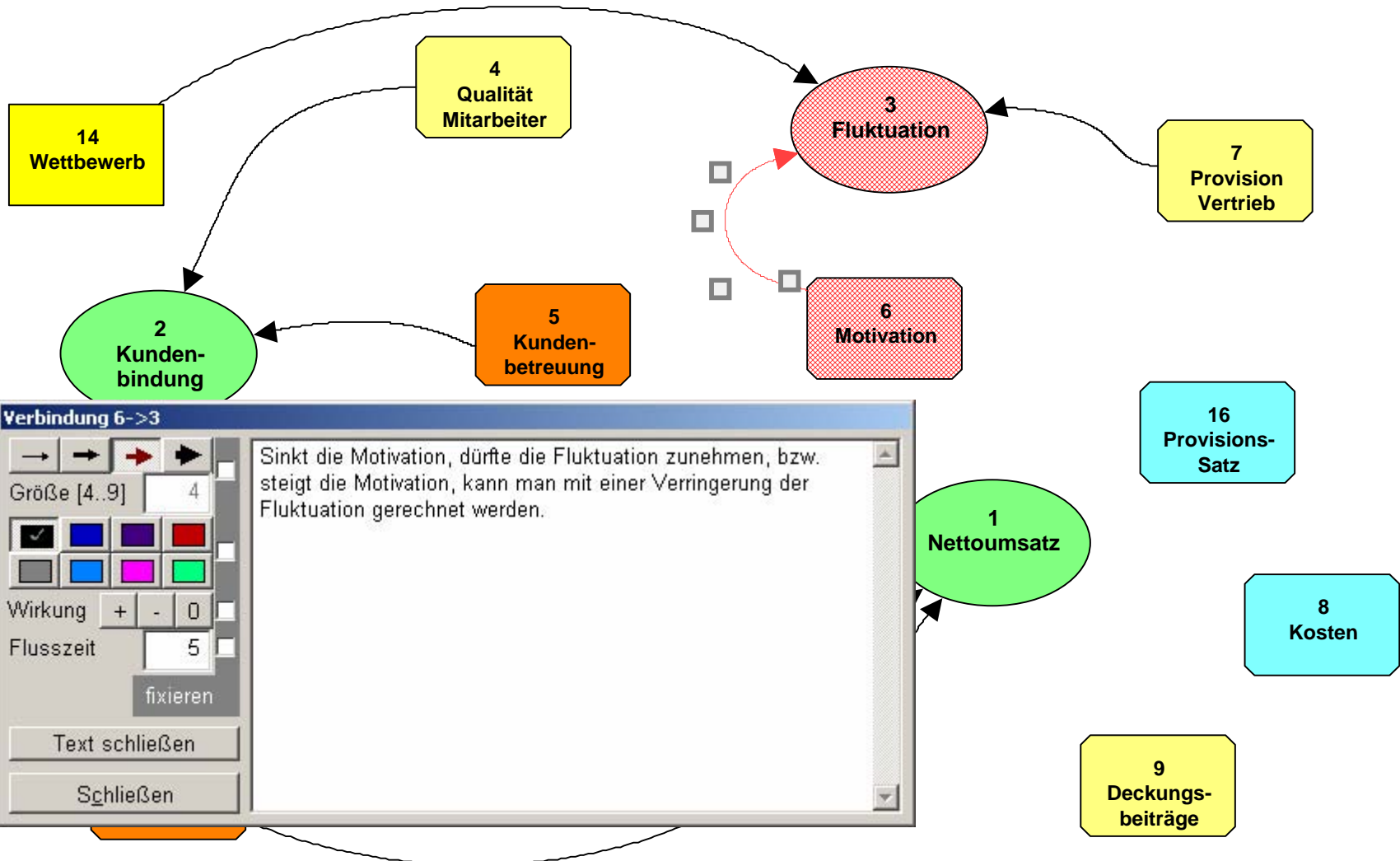
Laborex GmbH

Arbeits-Phase:

System modellieren

Phasen-Schritt:

Wirkungsbeziehungen angeben



Praxisfall:

Laborex GmbH

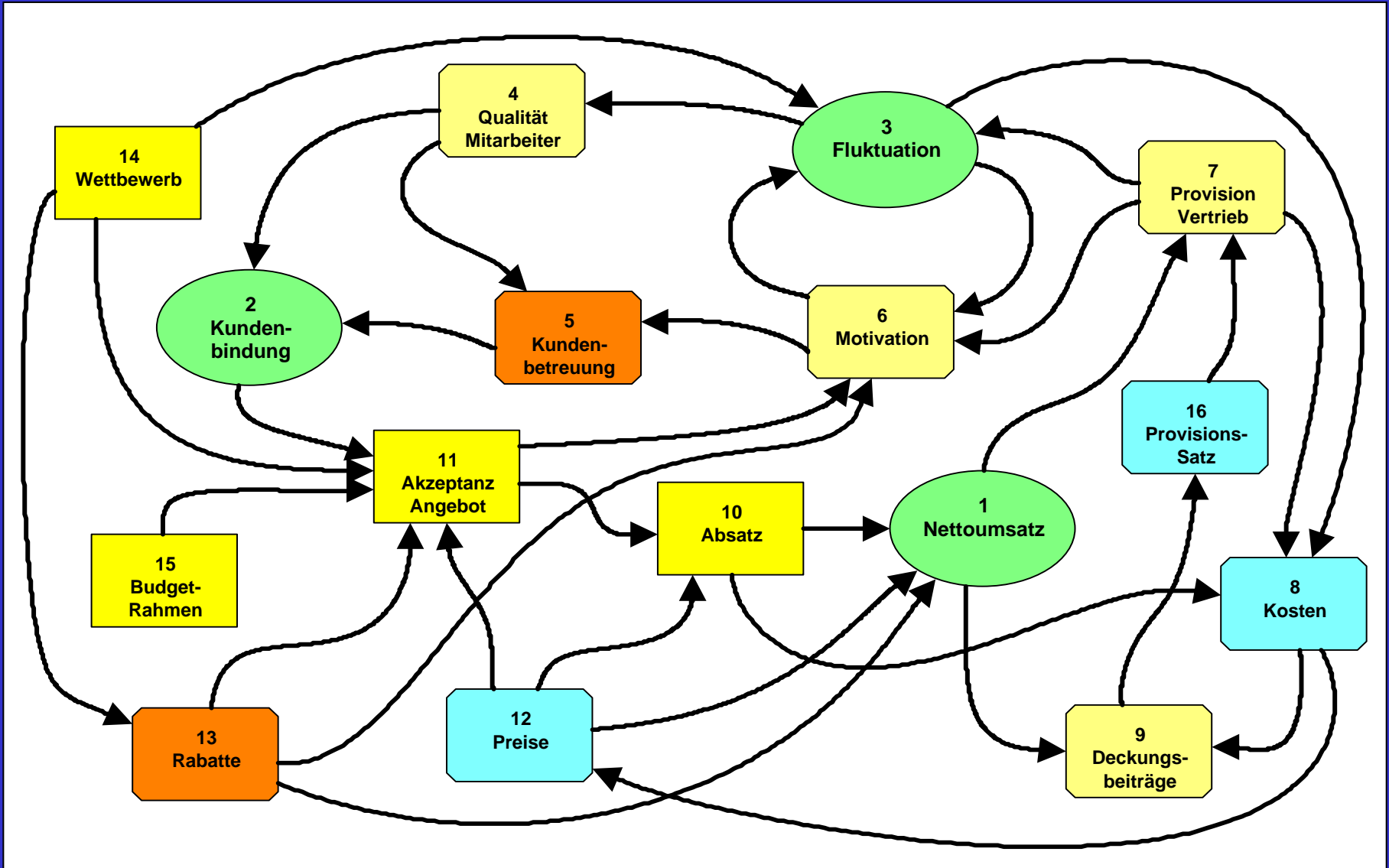


Arbeits-Phase:

System modellieren

Phasen-Schritt:

Wirkungsbeziehungen angeben



Praxisfall:

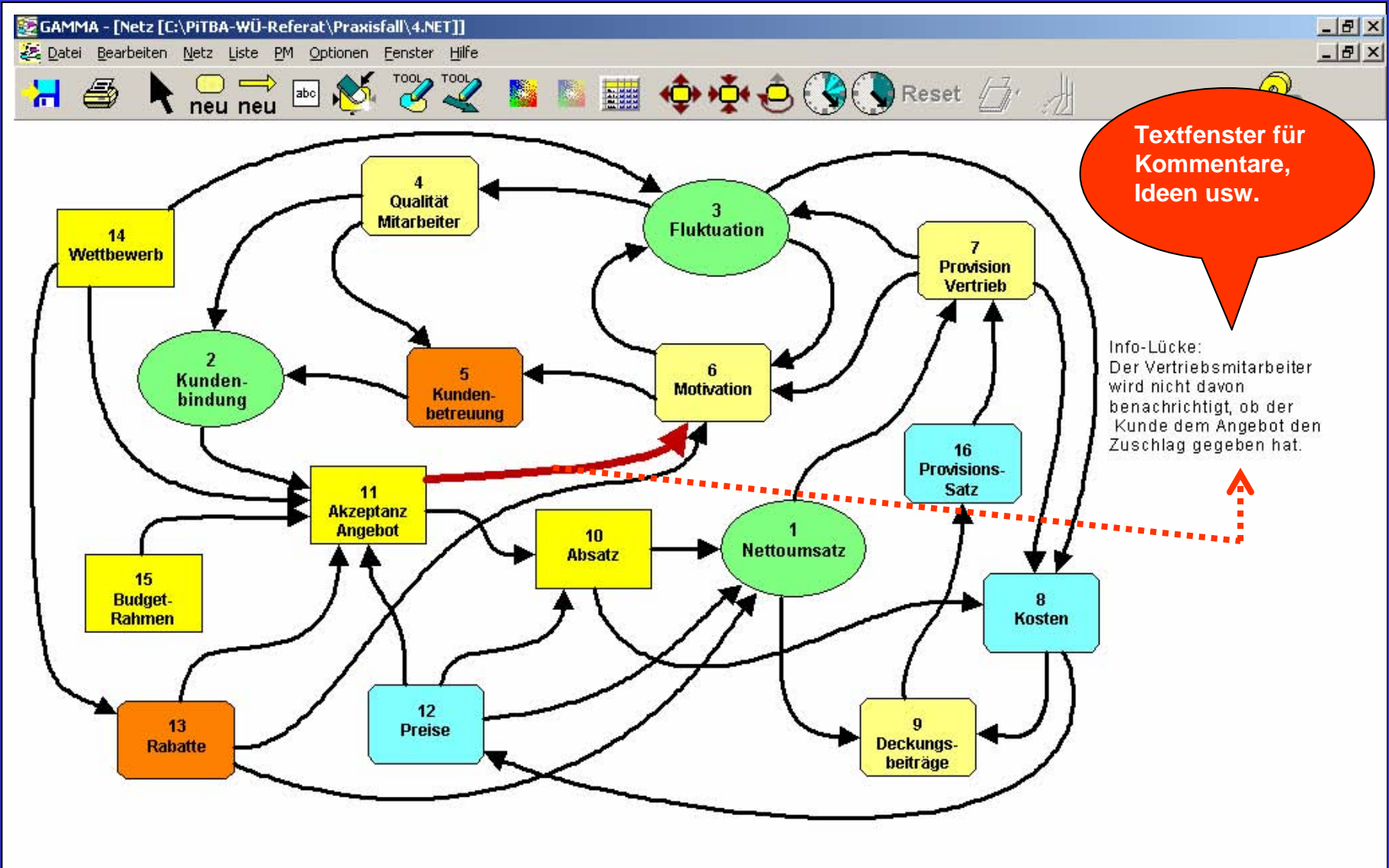
Laborex GmbH

Arbeits-Phase:

System modellieren

Phasen-Schritt:

Wirkungsbeziehungen angeben



Praxisfall:

Laborex GmbH

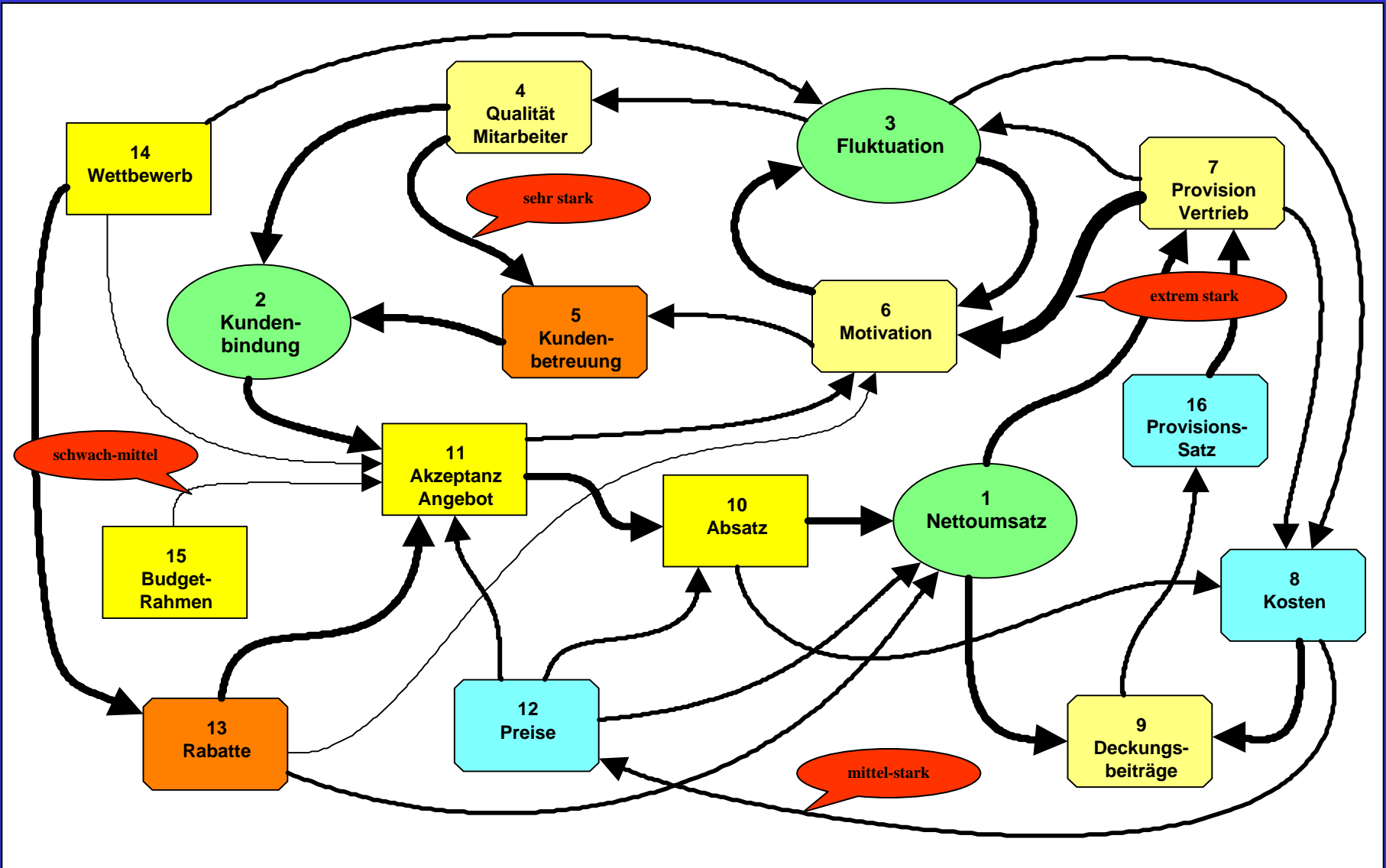


Arbeits-Phase:

System modellieren

Phasen-Schritt:

Wirkungsintensität angeben



Praxisfall:

Laborex GmbH

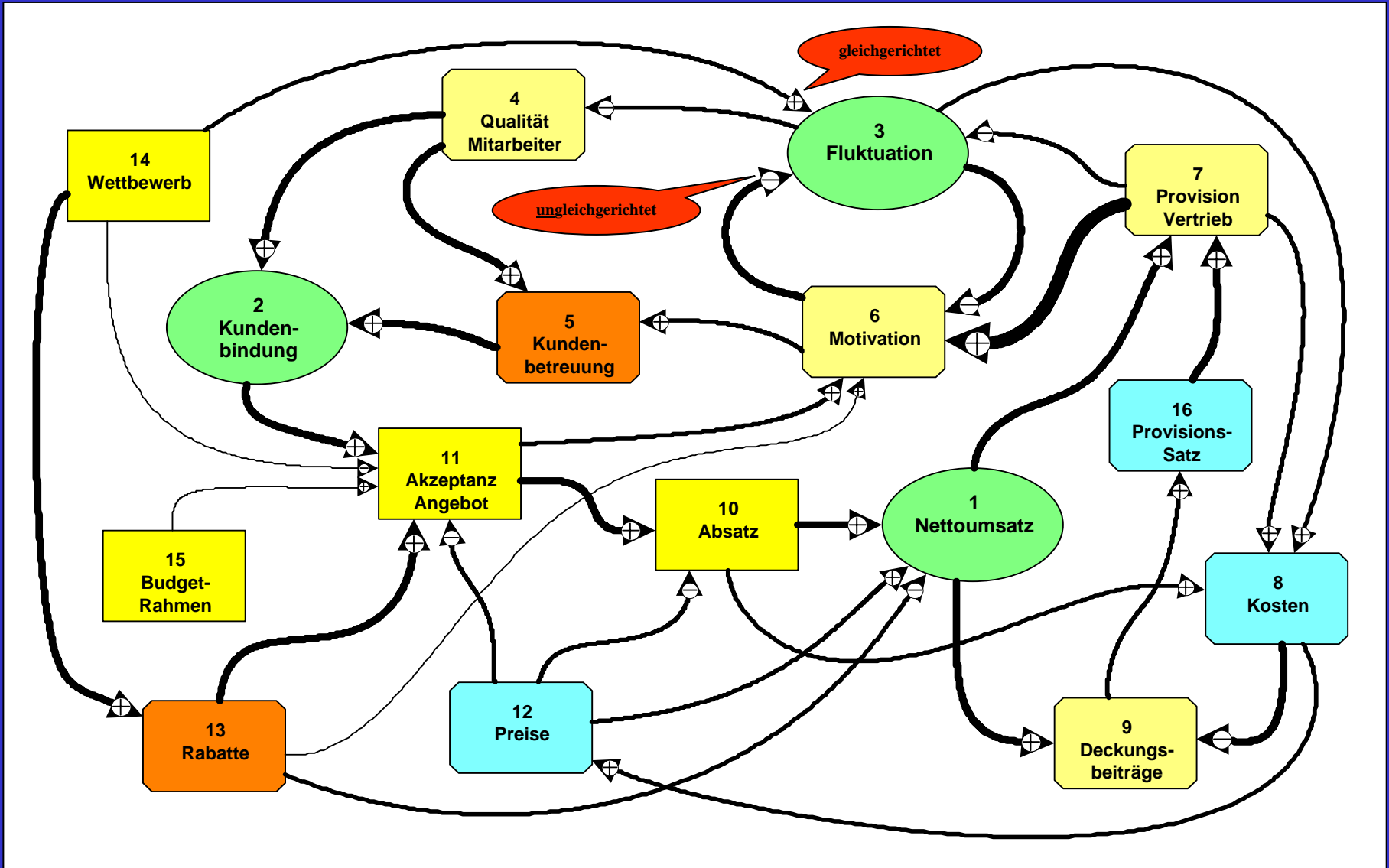


Arbeits-Phase:

System modellieren

Phasen-Schritt:

Wirkungsart angeben





Praxisfall:

Laborex GmbH

Arbeits-Phase:

System analysieren



<i>Phase</i>	<i>Phasen-Schritt</i>	<i>Zentrale Fragestellung / Vorgehen</i>
<b><u>System analysieren</u></b>	<b><u>Einflußanalyse</u></b>	Welche Rolle spielt das Element?
	<b><u>Wirkungskettenanalyse</u></b>	Wie breiten sich Wirkungen aus?
	<b><u>Analyse der Rückkopplungen</u></b>	Positive und negative Wirkungskreise; Teufelskreise oder Erfolgsspiralen?
	<b><u>Zeitliche Analyse</u></b>	Wann tritt Wirkung von Eingriffen ein?
	<b><u>Teilnetze analysieren</u></b>	Wirkungsketten näher betrachten
	<b><u>Subsysteme analysieren</u></b>	Wenn das Element selbst ein System ist
	<b><u>Szenario-Variationen durchführen</u></b>	Könnte es auch anders sein? Andere Elemente/Wirkungen/Intensitäten?
<b><u>Indikatoren ausfindig machen</u></b>	Woran kann früh erkannt werden, daß mit Veränderungen zu rechnen ist?	



Praxisfall:

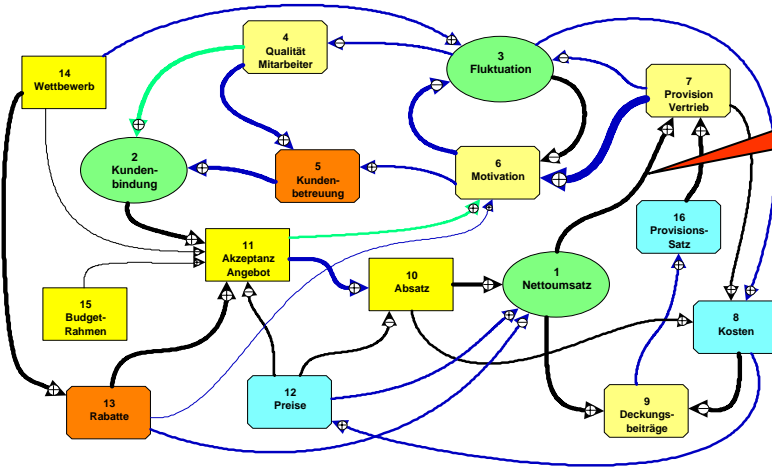
Laborex GmbH

Arbeits-Phase:

System analysieren

Phasen-Schritt:

Einflussanalyse (einfache)



Nettoumsatz wirkt mit Stärke 3 (= sehr stark) auf Provision Vertrieb

Summe der aktiven Beeinflussung

Wirkung	Pfeilstärke	numerisch
schwach	dünn	1
mittel – stark	mittel	2
sehr stark	dick	3
extrem stark	extrem dick	4 - 9

Wirkung VON / AUF	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	Su.E
1. Nettoumsatz							3										6
2. Kundenbindung											3						3
3. Fluktuation				2		3		2									7
4. Qualität Mitarbeiter		3			3												6
5. Kundenbetreuung		3															3
6. Motivation			3		2												5
7. Provision Vertrieb			2			6		2									10
8. Kosten									3			2					5
9. Deckungsbeiträge																2	2
10. Absatz	3							2									5
11. Akzeptanz Angebot						2				3							5
12. Preise	2									2	2						6
13. Rabatte	2					1					3						6
14. Wettbewerb			2								1		3				6
15. Budget-Rahmen											1						1
16. Provisions-Satz							3										3
Summe Beeinflussung	7	6	7	2	5	12	6	6	6	5	10	2	3			2	



Praxisfall:

Laborex GmbH

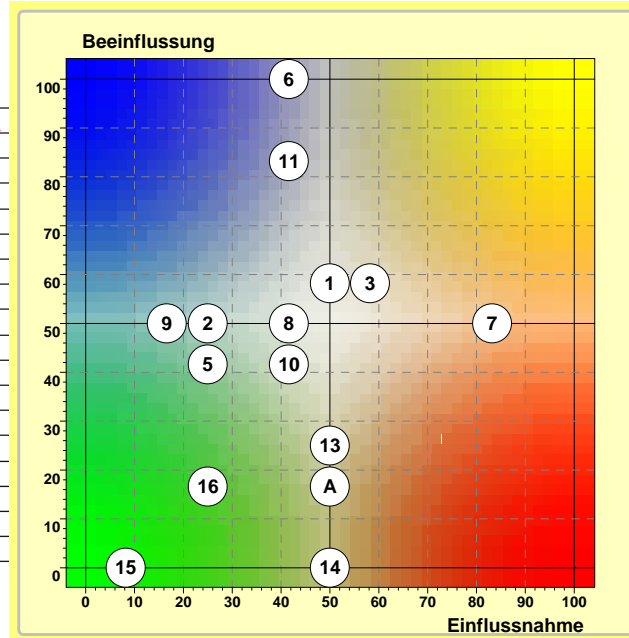
Arbeits-Phase:

System analysieren

Phasen-Schritt:

Einflussanalyse (einfache)

Wirkung VON / AUF	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	Su.E
1. Nettoumsatz							3		3								6
2. Kundenbindung											3						3
3. Fluktuation				2		3		2									7
4. Qualität Mitarbeiter	3				3												6
5. Kundenbetreuung	3																3
6. Motivation			3		2												5
7. Provision Vertrieb			2			6		2									10
8. Kosten									3			2					5
9. Deckungsbeiträge																2	2
10. Absatz	3							2									5
11. Akzeptanz Angebot						2					3						5
12. Preise	2									2	2						6
13. Rabatte	2					1					3						6
14. Wettbewerb			2								1	3					6
15. Budget-Rahmen											1						1
16. Provisions-Satz							3										3
Summe Beeinflussung	7	6	7	2	5	12	6	6	6	5	10	2	3			2	



- Liste der Elemente**
- 1 Nettoumsatz
  - 2 Kundenbindung
  - 3 Fluktuation
  - A 4 Qualität Mitarbeiter
  - 5 Kundenbetreuung
  - 6 Motivation
  - 7 Provision Vertrieb
  - 8 Kosten
  - 9 Deckungsbeiträge
  - 10 Absatz
  - 11 Akzeptanz Angebot
  - A 12 Preise
  - 13 Rabatte
  - 14 Wettbewerb
  - 15 Budget-Rahmen
  - 16 Provisions-Satz

Praxisfall:

Laborex GmbH

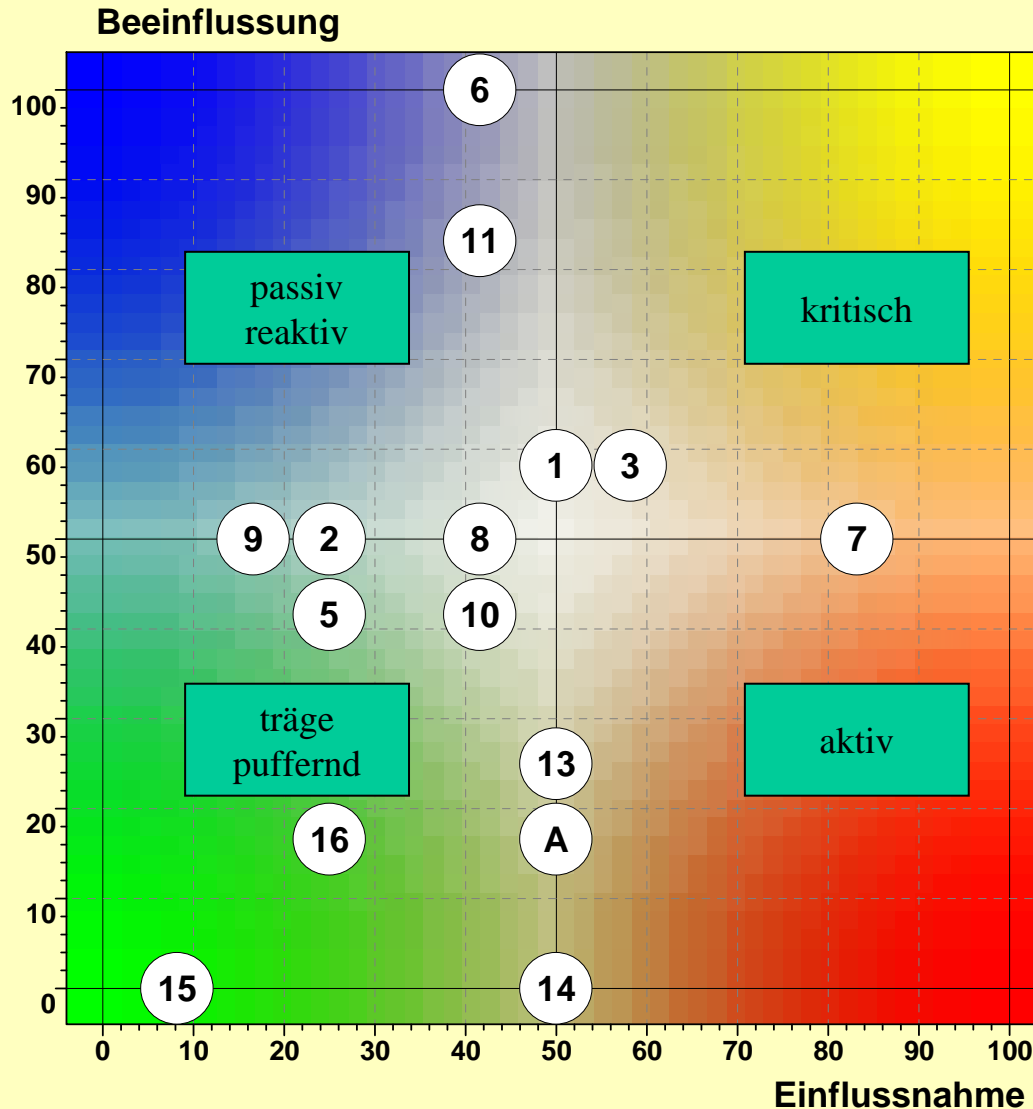


Arbeits-Phase:

System analysieren

Phasen-Schritt:

Einflussanalyse (einfache)



### Liste der Elemente

- 1 Nettoumsatz
- 2 Kundenbindung
- 3 Fluktuation
- A 4 Qualität Mitarbeiter
- 5 Kundenbetreuung
- 6 Motivation
- 7 Provision Vertrieb
- 8 Kosten
- 9 Deckungsbeiträge
- 10 Absatz
- 11 Akzeptanz Angebot
- A 12 Preise
- 13 Rabatte
- 14 Wettbewerb
- 15 Budget-Rahmen
- 16 Provisions-Satz

A: Die Elemente (4) und (12) haben die gleiche Position

Praxisfall:

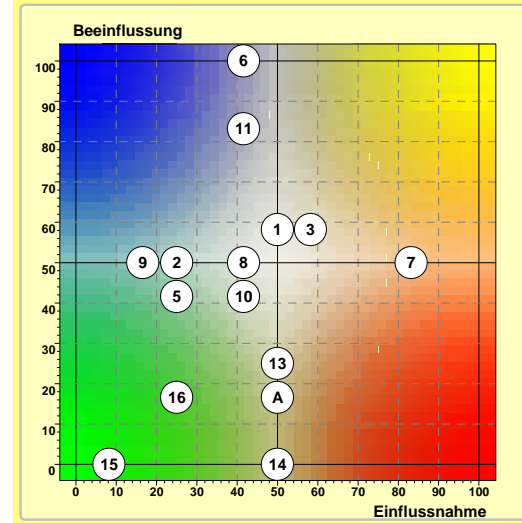
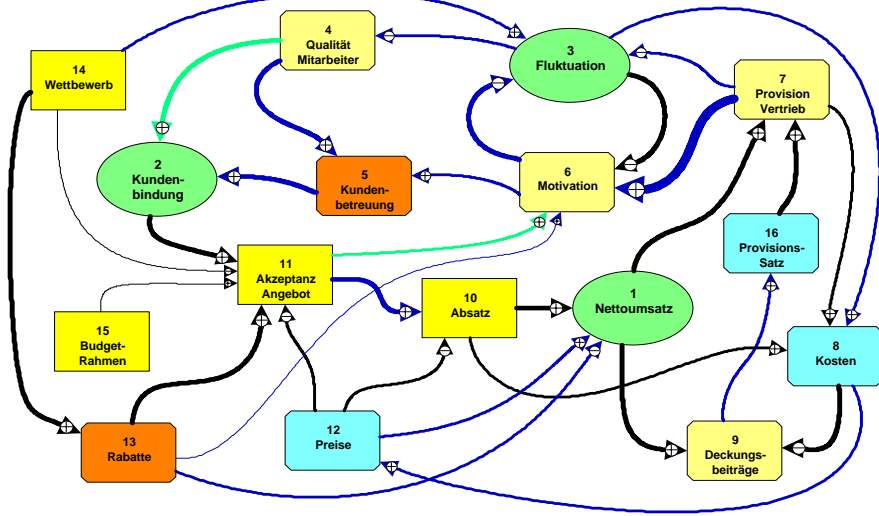
Laborex GmbH

Arbeits-Phase:

System analysieren

Phasen-Schritt:

Einflussanalyse (einfache)



- Liste der Elemente
- 1 Nettoumsatz
  - 2 Kundenbindung
  - 3 Fluktuation
  - 4 Qualität Mitarbeiter
  - 5 Kundenbetreuung
  - 6 Motivation
  - 7 Provision Vertrieb
  - 8 Kosten
  - 9 Deckungsbeiträge
  - 10 Absatz
  - 11 Akzeptanz Angebot
  - A 12 Preise
  - 13 Rabatte
  - 14 Wettbewerb
  - 15 Budget-Rahmen
  - 16 Provisions-Satz

Wirkung VON / AUF	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	Su.E
<b>1. Nettoumsatz</b>							3		3								6
<b>2. Kundenbindung</b>											3						3
<b>3. Fluktuation</b>				2		3	2										7
<b>4. Qualität Mitarbeiter</b>		3			3												6
<b>5. Kundenbetreuung</b>		3															3
<b>6. Motivation</b>			3		2												5
<b>7. Provision Vertrieb</b>			2			6	2										10
<b>8. Kosten</b>								3				2					5
<b>9. Deckungsbeiträge</b>																2	2
<b>10. Absatz</b>		3					2										5
<b>11. Akzeptanz Angebot</b>						2				3							5
<b>12. Preise</b>		2							2		2						6
<b>13. Rabatte</b>		2				1					3						6
<b>14. Wettbewerb</b>			2								1	3					6
<b>15. Budget-Rahmen</b>											1						1
<b>16. Provisions-Satz</b>							3										3
<b>Summe Beeinflussung</b>	7	6	7	2	5	12	6	6	6	5	10	2	3			2	

Praxisfall:

Laborex GmbH

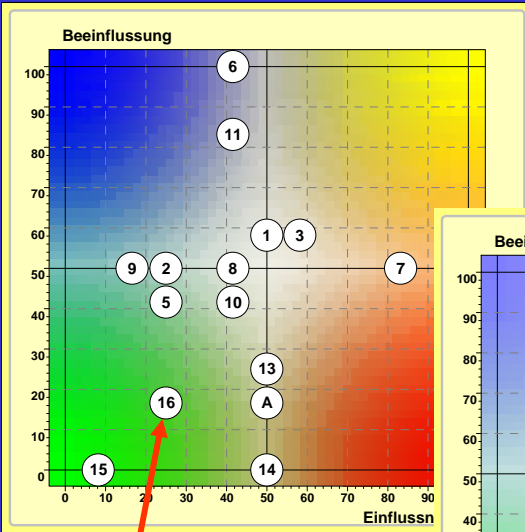
Arbeits-Phase:

System analysieren

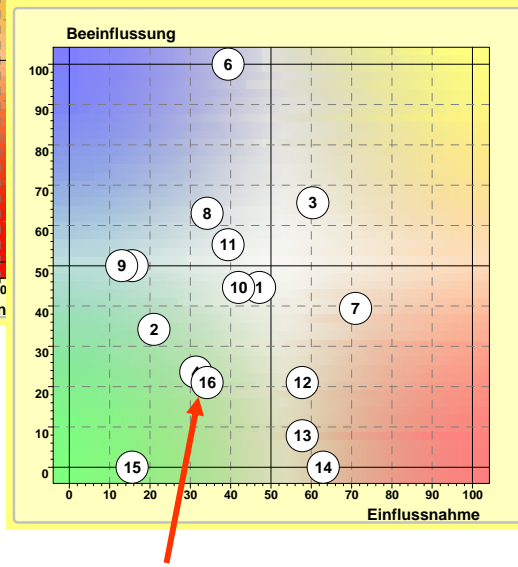
Phasen-Schritt:

Kumulierte Einflussanalyse

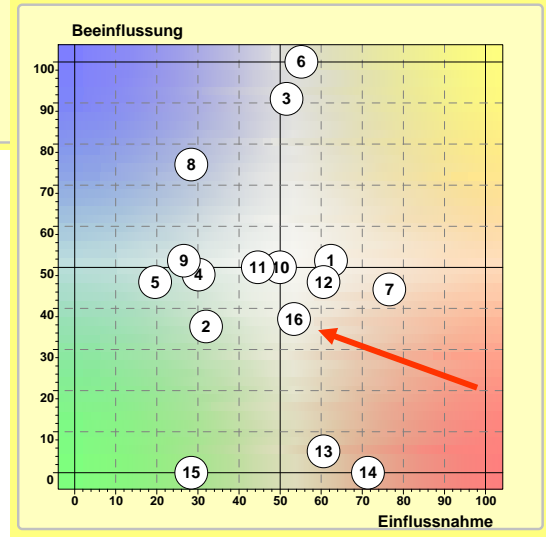
Entwicklung über 3 Stufen  
der Wirkungsausbreitung



- Liste der Elemente
- 1 Nettoumsatz
  - 2 Kundenbindung
  - 3 Fluktuation
  - A 4 Qualität Mitarbeiter
  - 5 Kundenbetreuung
  - 6 Motivation
  - 7 Provision Vertrieb
  - 8 Kosten
  - 9 Deckungsbeiträge
  - 10 Absatz
  - 11 Akzeptanz Angebot
  - A 12 Preise



- Liste der Elemente
- 1 Nettoumsatz
  - 2 Kundenbindung
  - 3 Fluktuation
  - 4 Qualität Mitarbeiter
  - 5 Kundenbetreuung
  - 6 Motivation
  - 7 Provision Vertrieb
  - 8 Kosten
  - 9 Deckungsbeiträge
  - 10 Absatz
  - 11 Akzeptanz Angebot
  - 12 Preise
  - 13 Rabatte
  - 14 Wettbewerb
  - 15 Budget-Rahmen
  - 16 Provisions-Satz



- Liste der Elemente
- 1 Nettoumsatz
  - 2 Kundenbindung
  - 3 Fluktuation
  - 4 Qualität Mitarbeiter
  - 5 Kundenbetreuung
  - 6 Motivation
  - 7 Provision Vertrieb
  - 8 Kosten
  - 9 Deckungsbeiträge
  - 10 Absatz
  - 11 Akzeptanz Angebot
  - 12 Preise
  - 13 Rabatte
  - 14 Wettbewerb
  - 15 Budget-Rahmen
  - 16 Provisions-Satz

Das Element Nr. 16 (Provisions-Satz) wandert vom trägen in den aktiven Bereich



Praxisfall:

Laborex GmbH

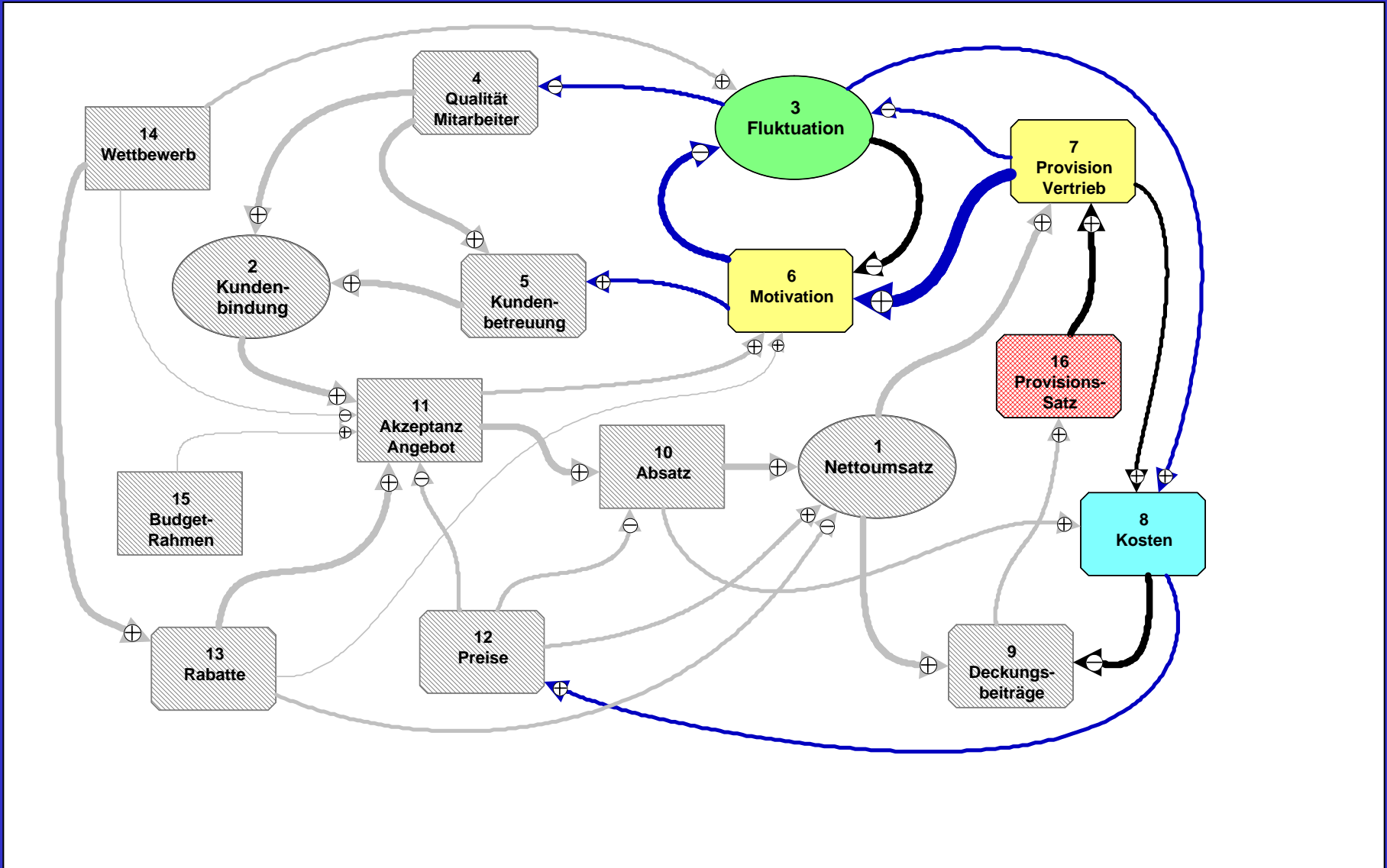


Arbeits-Phase:

System analysieren

Phasen-Schritt:

Wirkungsausbreitung



Praxisfall:

Laborex GmbH

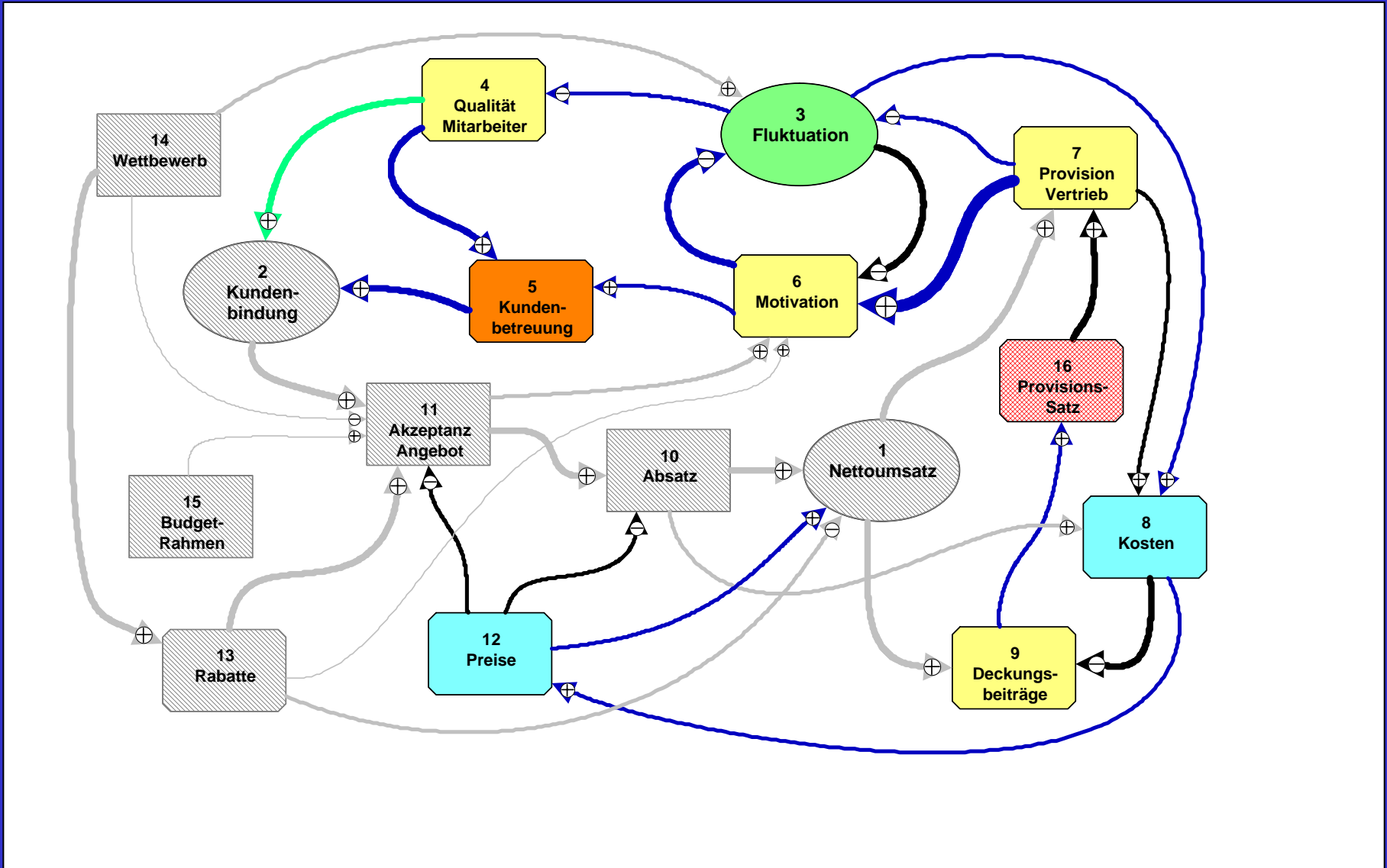


Arbeits-Phase:

System analysieren

Phasen-Schritt:

Wirkungsausbreitung



Praxisfall:

Laborex GmbH

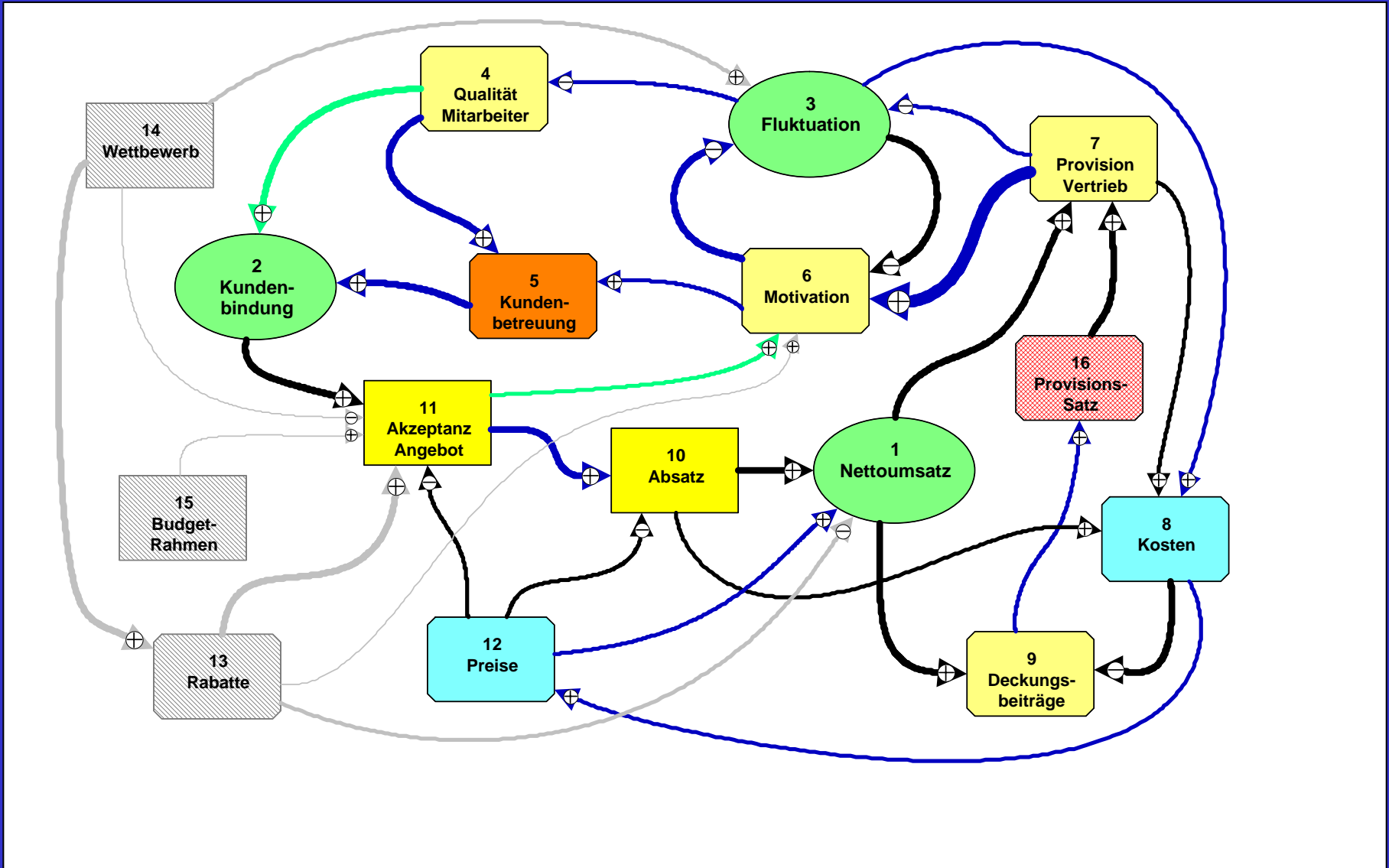


Arbeits-Phase:

System analysieren

Phasen-Schritt:

Wirkungsausbreitung



Praxisfall:

Laborex GmbH

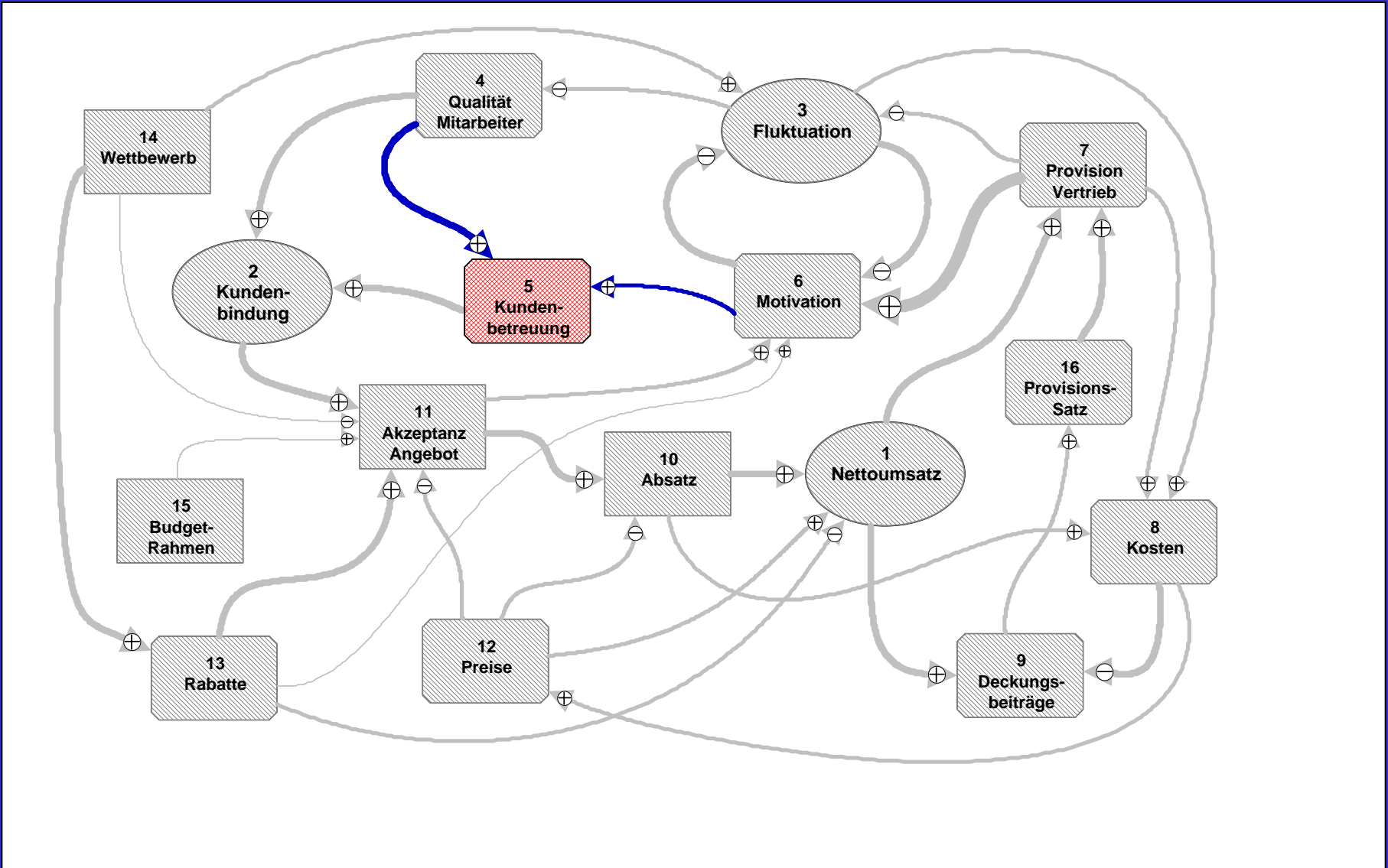


Arbeits-Phase:

System analysieren

Phasen-Schritt:

Wirkungsaufnahme



Praxisfall:

Laborex GmbH

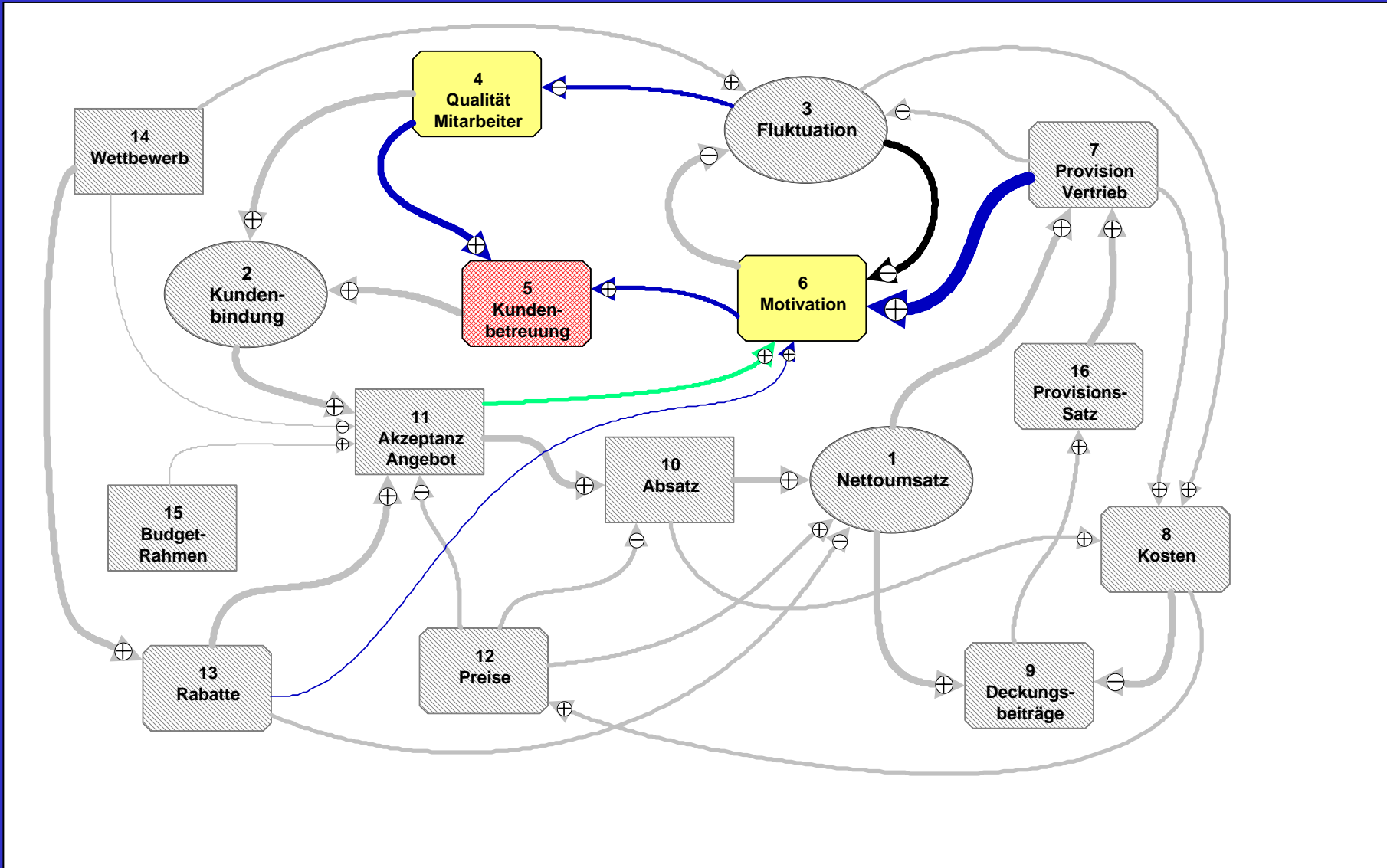


Arbeits-Phase:

System analysieren

Phasen-Schritt:

Wirkungsaufnahme



Praxisfall:

Laborex GmbH

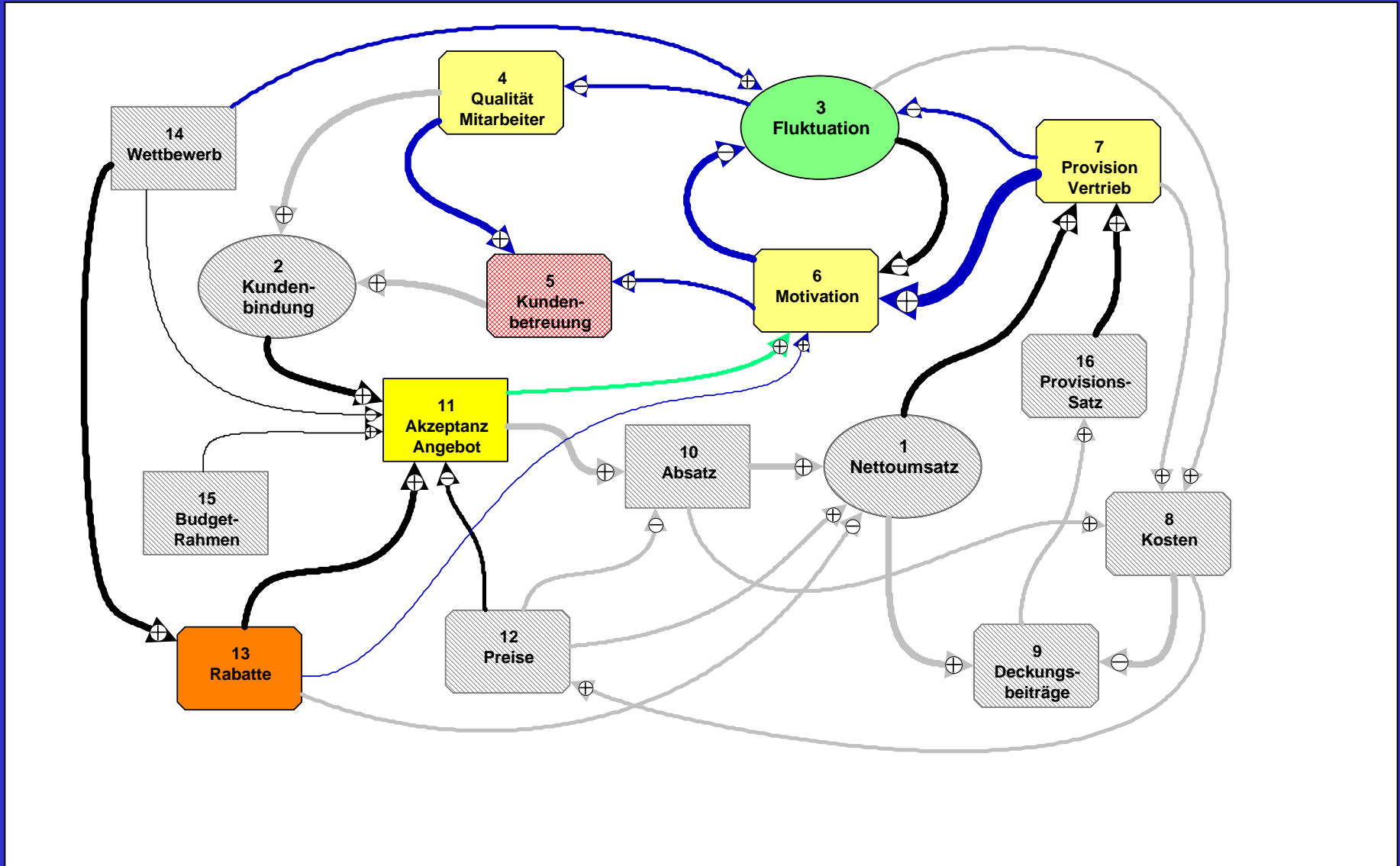


Arbeits-Phase:

System analysieren

Phasen-Schritt:

Wirkungsaufnahme





Praxisfall:

Laborex GmbH

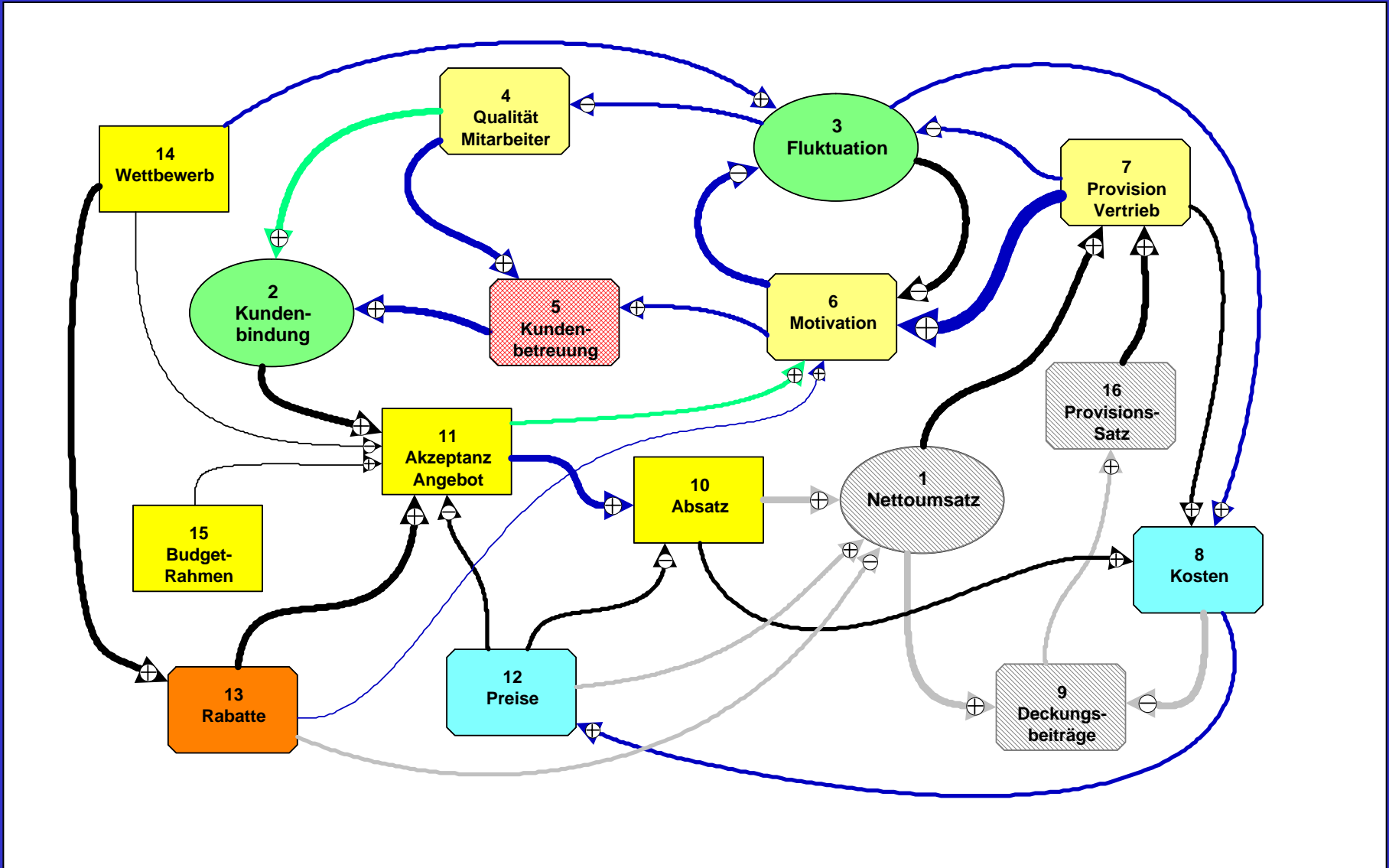


Arbeits-Phase:

System analysieren

Phasen-Schritt:

Wirkungsaufnahme



Praxisfall:

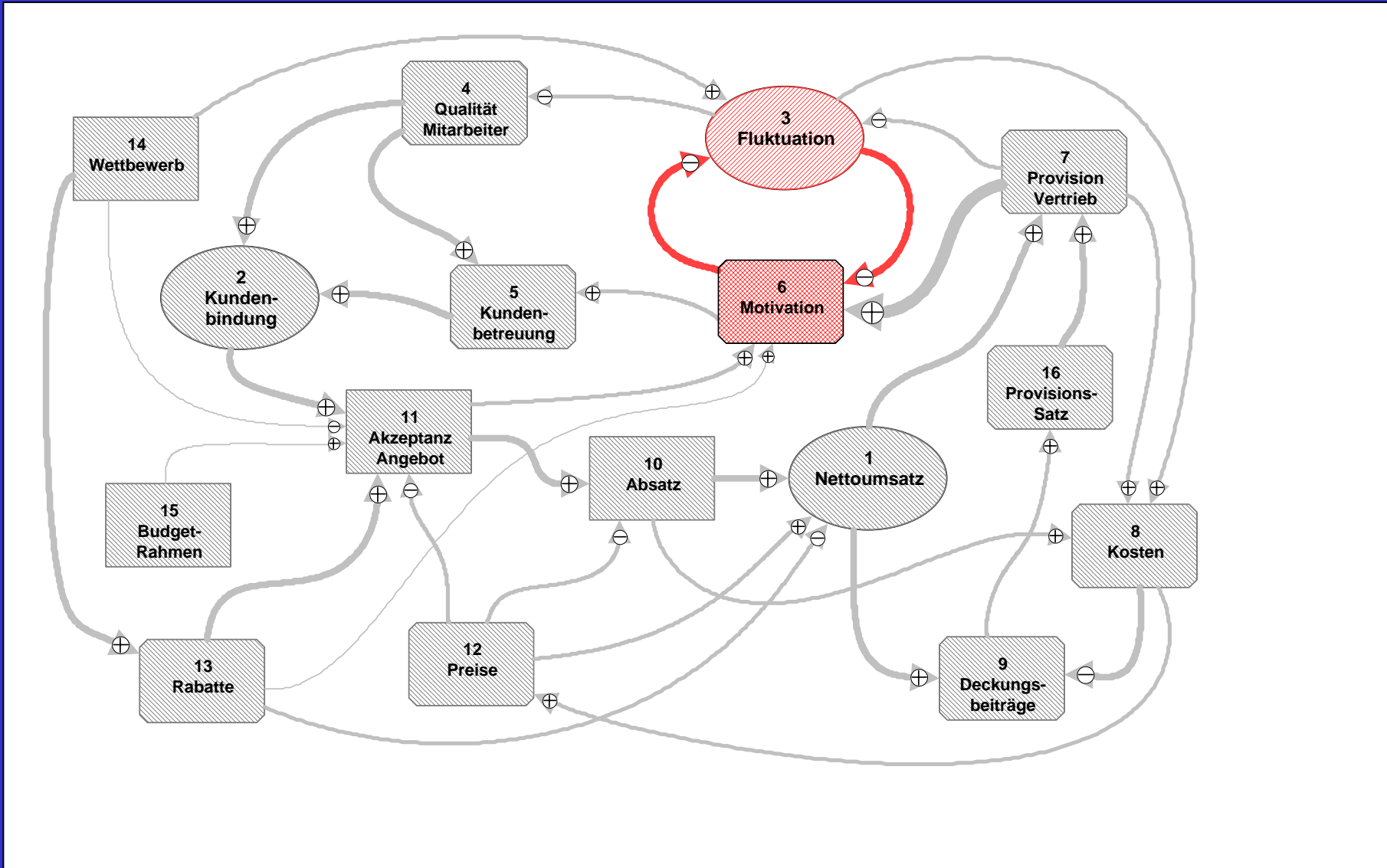
Laborex GmbH

Arbeits-Phase:

System analysieren

Phasen-Schritt:

Rückkopplungen



Praxisfall:

Laborex GmbH

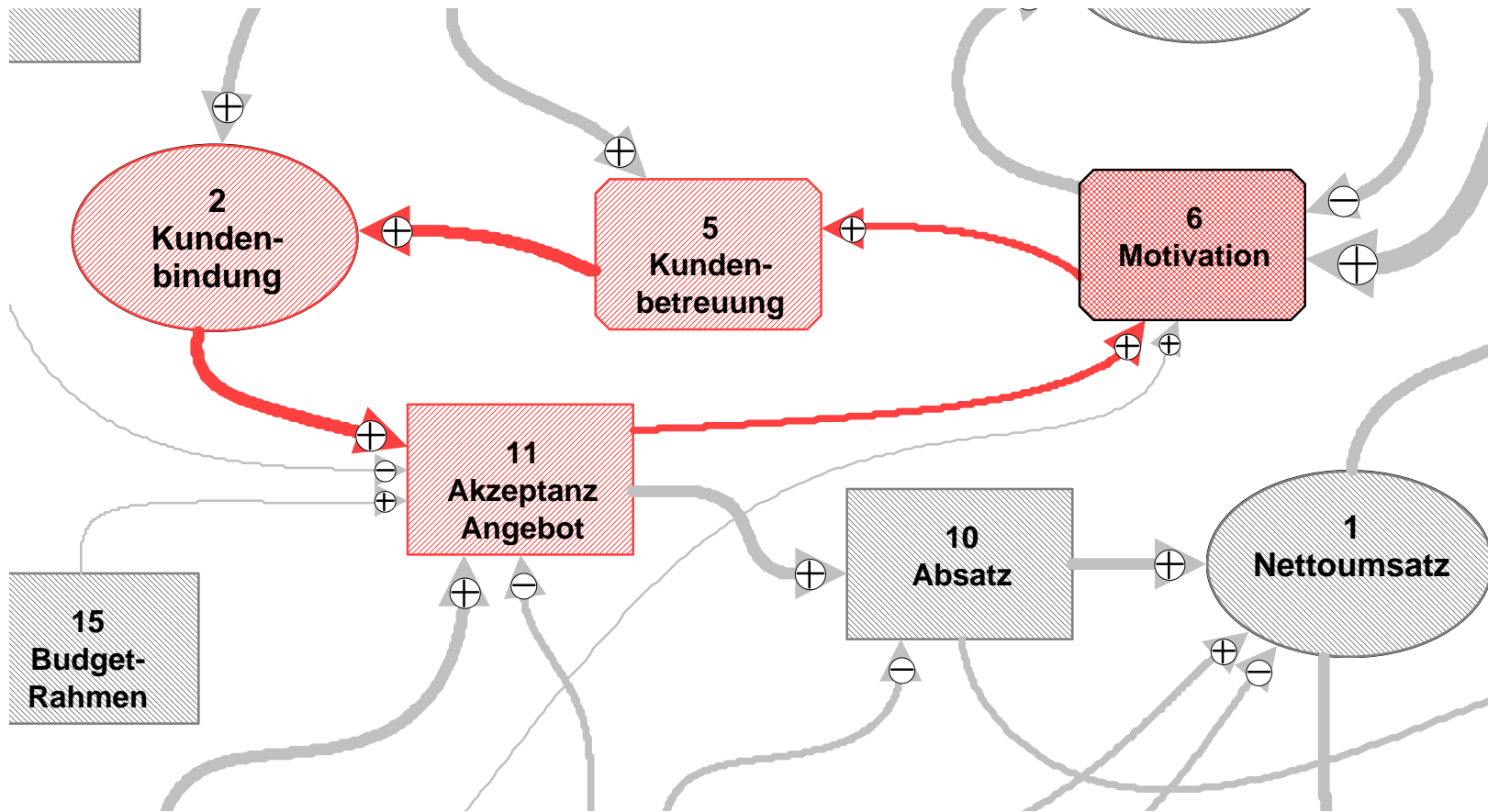


Arbeits-Phase:

System analysieren

Phasen-Schritt:

Rückkopplungen



Praxisfall:

Laborex GmbH

Arbeits-Phase:

Eingriffe bestimmen



<i><b>Phase</b></i>	<i><b>Phasen-Schritt</b></i>	<i><b>Zentrale Fragestellung / Vorgehen</b></i>
<u><i><b>Eingriffe bestimmen</b></i></u>	<u><i><b>Mögliche Eingriffe erkennen</b></i></u>	Bei welchen Größen haben Eingriffe besonders viel Wirkung?
	<u><i><b>Strategien entwickeln und bewerten</b></i></u>	Mit welchen Vorgehensweisen erreichen wir unsere Ziele?
	<u><i><b>Strategie-Konzept fixieren</b></i></u>	Welche Strategien zu einem abgestimmten Bündel binden?
	<u><i><b>Strategie-Umsetzung Projektmanagement</b></i></u>	Wie, von wem, durch welche Maßnahmen umsetzen?

Praxisfall:

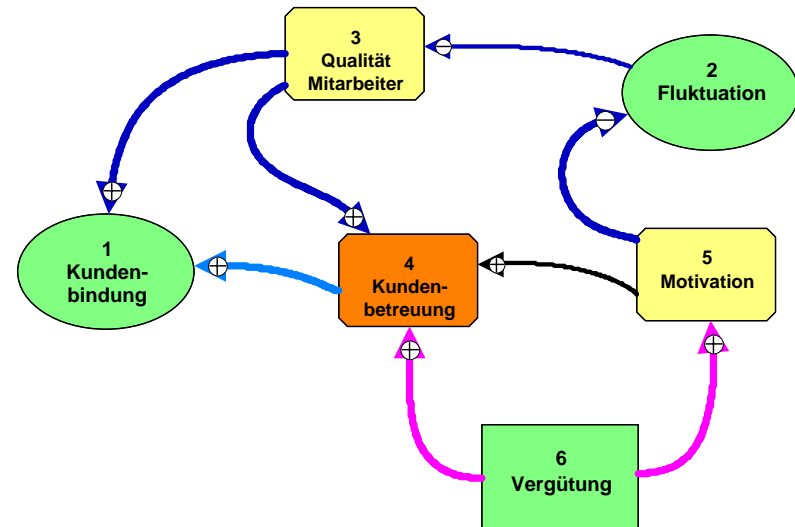
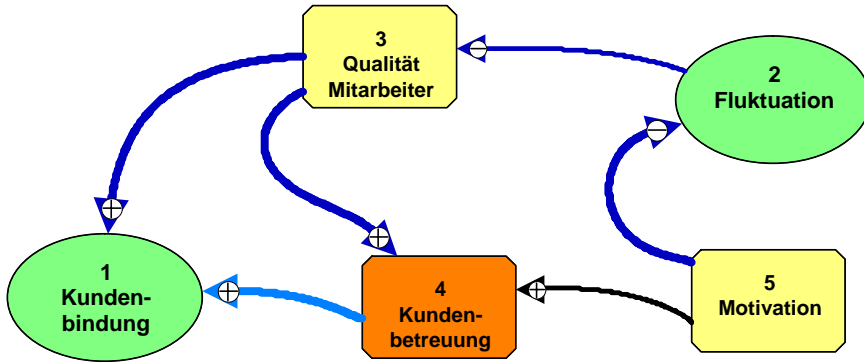
Laborex GmbH

Arbeits-Phase:

Eingriffe bestimmen

Phasen-Schritt:

Strategien entwickeln



Praxisfall:

Laborex GmbH

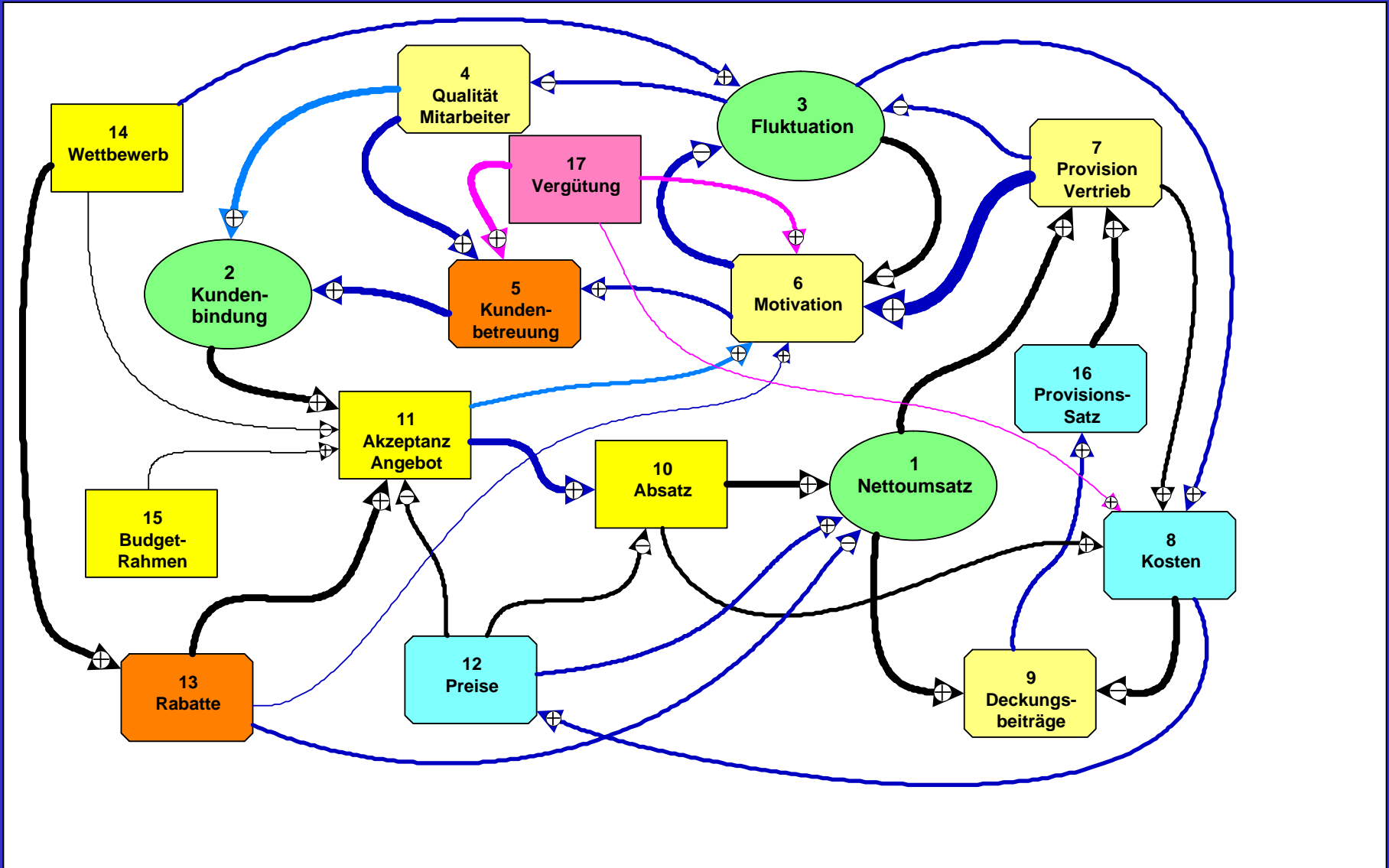


Arbeits-Phase:

Eingriffe bestimmen

Phasen-Schritt:

Strategien entwickeln



Praxisfall:

Laborex GmbH



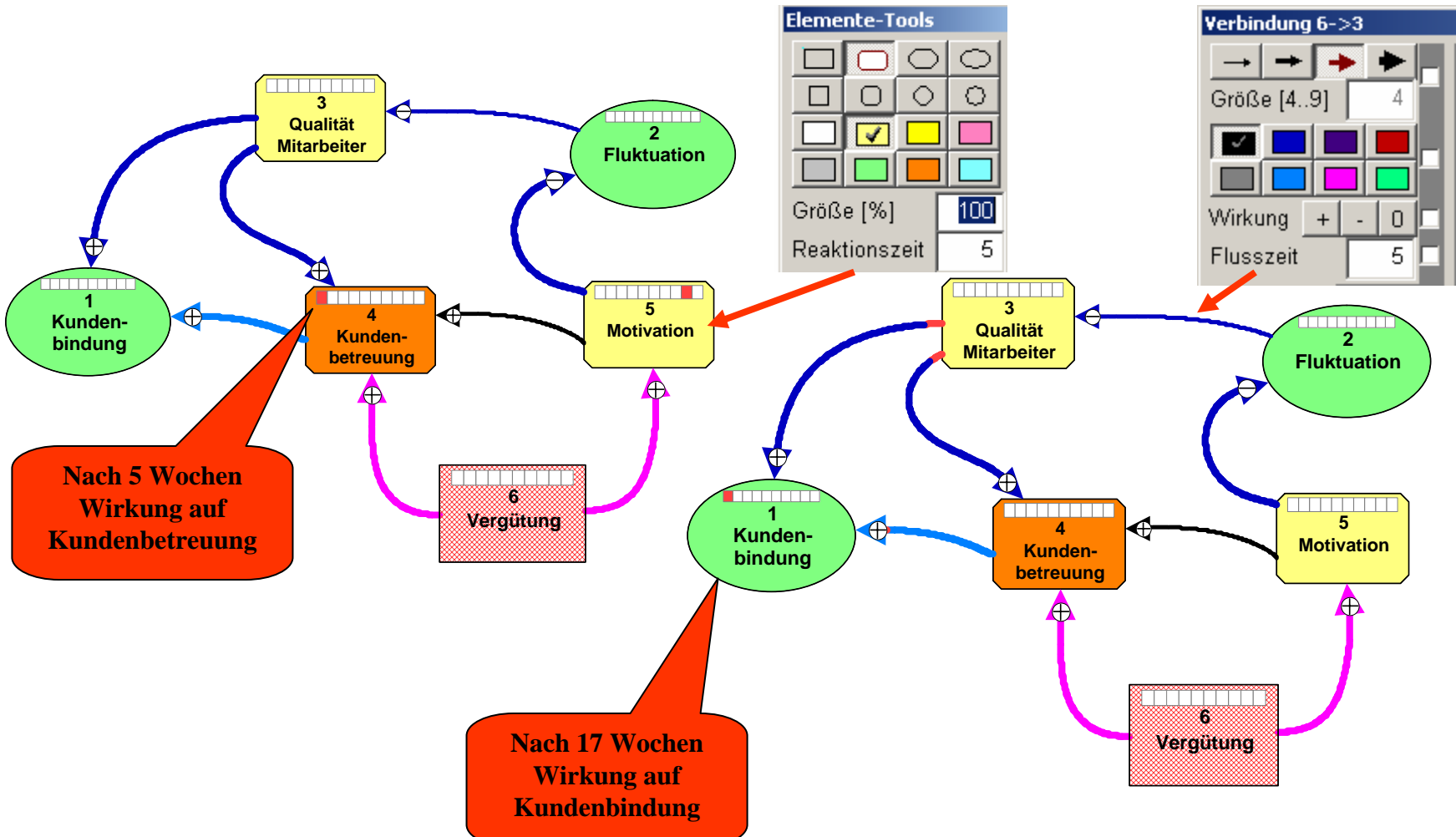
Arbeits-Phase:

System analysieren

Phasen-Schritt:

Zeitliche Analyse

### Zeitanalyse zur Einführung eigener Vergütungen für Kundenbesuche



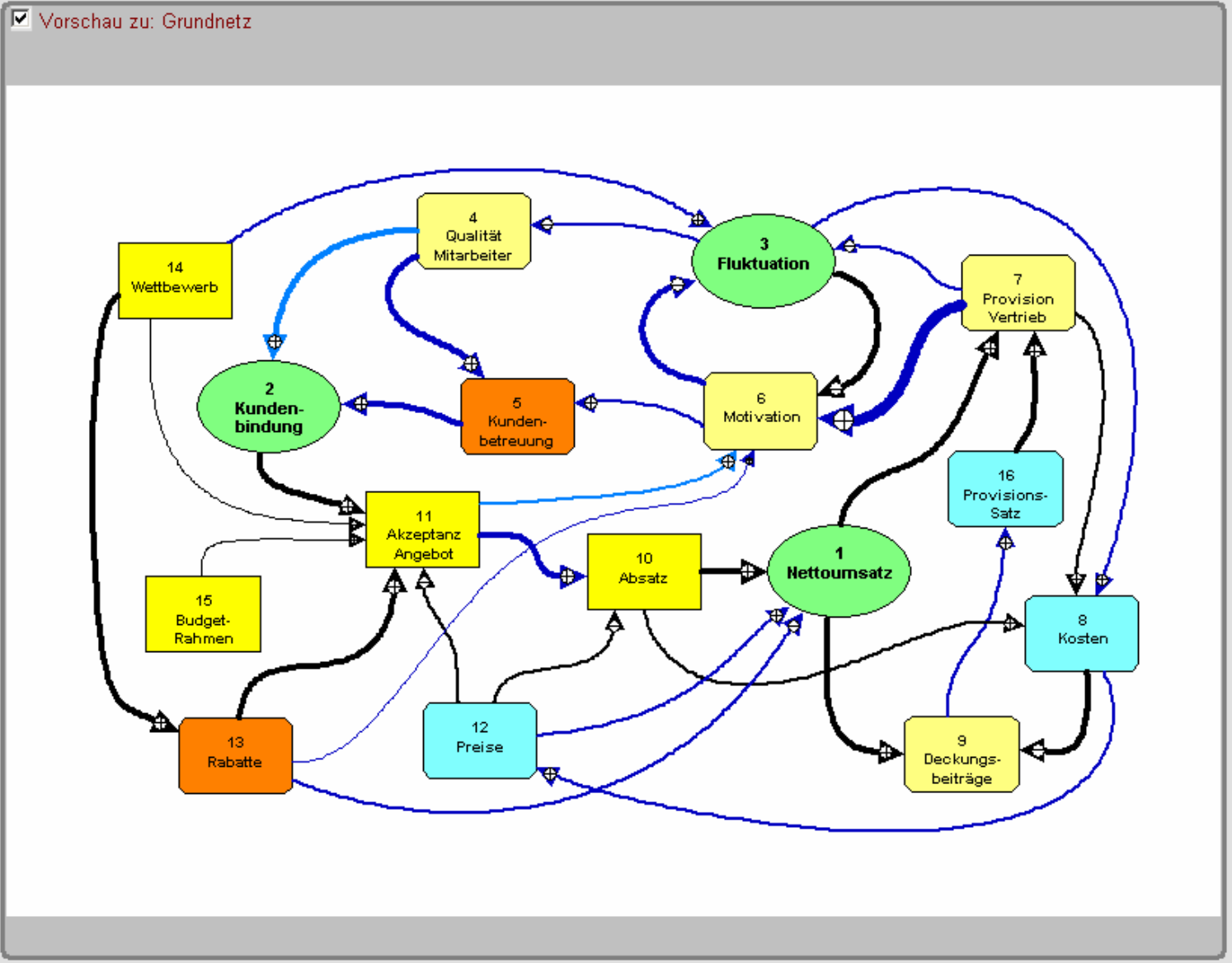
# Presentation Master

PM-Bild:  
 Grundnetz

ändern  entfernen

- 1 unbenannt1
- 2 Elemente charakterisiere
- 3 Wirkungsnetz
- 4 Wirkungsstärken
- 5 Wirkungsart
- 6 Grundnetz
- 7 Teilnetz
- 8 Einführung Vergütung

Auswahl:



# Online - Tutor



The screenshot shows the GAMMA software interface. The main window is titled "GAMMA - [Netz [unbenannt1]]" and has a menu bar with "Datei", "Bearbeiten", "Netz", "Liste", "PM", "Optionen", "Fenster", and "Hilfe". The toolbar contains various icons, including a question mark icon with a red arrow pointing to it. A smaller window titled "GAMMA-Tutor" is open, displaying the following content:

**Was bietet Ihnen der GAMMA-Tutor?**

Liebe Anwender, der GAMMA-Tutor möchte Sie bei der Arbeit mit der Methode des Vernetzten Denkens und mit dem Werkzeug GAMMA unterstützen. Setzen Sie GAMMA zum ersten Mal ein? Dann gestatten Sie bitte ein paar Fragen.

Kennen Sie die Methode? Es lohnt sich auf jeden Fall, mehr über die Methode zu wissen. Lesen Sie, was Professor Hub dazu ausführt: **Kleiner Exkurs in die Theorie**.

Suchen Sie eine Anleitung für das Arbeiten mit der GAMMA-Methodik? Sie finden sie im **Leitfaden**.

Suchen Sie Hilfe zu speziellen Themen? Die **Bedienungsanleitung** und die Suchfunktion der Hilfe unterstützen Sie.

Wenn Sie die GAMMA-Software noch nicht kennen, empfiehlt es sich, zunächst mit dem **Schnelleinstieg** die wichtigsten Funktionen kennenzulernen. Damit stellen die Hinweise in diesem Tutor auf den Einsatz der GAMMA-Tools für Sie keine fremden Begriffe dar. Den Schnelleinstieg finden Sie ebenfalls in Ihrer Installation und im zweiten Teil des Handbuchs.

# Leitfaden im Online - Tutor



**GAMMA-Tutor**


Datei Bearbeiten Lesezeichen Hilfe

Inhalt Suchen Zurück Bisher << >>


## Situation erfassen

Fragestellungen dieses Schrittes:

- Worum geht es?** -> **Aufgabenbeschreibung**
- Wo liegt das Problem?** -> **Problembeschreibung**
- Was wollen wir erreichen?** -> **Ziel der Untersuchung**


 **Methodische Hilfen und Tools:**

Gesprächsmoderation  
Brainstorming, Kärtchenmethode, Mindmapping


 **Empfehlungen:**

Beschreiben Sie die Situation, die es zu analysieren gilt  
Vergewissern Sie sich, daß alle von der gleichen Situationsbeschreibung ausgehen  
Diskutieren Sie offen über mögliche Untersuchungsziele  
Vereinbaren Sie Untersuchungsziele, die von allen mitgetragen werden  
Seien Sie sich bewußt, daß Schlampereien in dieser Anfangsphase alle weiteren beeinträchtigen und kaum noch auszubügeln sind  
Bedienen Sie sich deshalb auch methodischer Hilfen zur Diskussion, Auswertung und Visualisierung

### Tips und Hinweise

 Häufiger Fehler: Man geht stillschweigend davon aus, daß jeder das Problem gleich sieht. Bei komplexen Problemen ist das jedoch in der Regel nicht der Fall.

**Beispiel:** "Verbesserung des Betriebsklimas": Es ist weder zu erwarten, daß jeder die gleiche Wahrnehmung der Ist-Situation hat noch daß jeder die gleichen Sollvorstellungen zum Betriebsklima hat.  
Halten Sie die Untersuchungsziele schriftlich fest und hängen Sie diese allen sichtbar an die Wand

 **Ziel der Untersuchung an der Wand aufhängen!**

### Der Praxisfall

Dem Vertriebsleiter ist klar, daß hier viele Faktoren eine Rolle spielen. Diese scheinen sich wechselseitig zu beeinflussen, so daß es gefährlich wäre, diese wechselseitigen Zusammenhänge zu vernachlässigen, nur um schnell einen Lösungsvorschlag präsentieren zu können.

Aus diesem Grund bespricht er die Situation mit den Betroffenen im Unternehmen und befragt auch die Kunden zu ihren Klagen und zu ihren Handlungsspielräumen. Es zeigt sich, daß es sich hier um eine relativ komplexe, vernetzte Problemstellung handelt.

# Komplexe Personalentscheidungen ganzheitlich treffen – aber mit Methode



## FAZIT

### **GAMMA als PC-Werkzeug**

- >> macht komplexe Probleme durch Visualisierung diskussionsfähig(er)
- >> erleichtert es, sich ein "Bild" zu machen und "in Bildern" zu kommunizieren
- >> macht weiter, wo Kärtchen-Methode (Metaplan) und Mindmapping ihre Grenzen haben
- >> ermöglicht Simulationen, aufschlussreiche Analysen und umfassende Dokumentationen

### **GAMMA als Methodik**

- >> Hilft bei der frühzeitigen Erkennung von potentielle Gefahren wie auch Chancen
- >> Fördert damit die Umstellung vom Reparatur-Verhalten zur Problem-Prävention
- >> Ist kein Lösungs-Algorithmus – hilft aber sehr, die "richtigen" Fragen zu stellen
- >> Hilft bei der Prioritätensetzung und schützt davor, dass die "Lösung" zum "Problem" wird
- >> Liefert Entwicklungsperspektiven
- >> Führt zu "nachhaltigen" Lösungen