

### 3. Konsequenzen für die Praxis

---

#### **Das Problemkonzept: Grundlagen** (Landry 1995)

**Allgemeine Bedingungen („Landmarks“), die vorliegen müssen, damit von Problemen gesprochen werden kann:**

- » LM-1: Ereignis wird als negativ durch ein Individuum oder eine Gruppe bewertet
- » LM-2: Intervention/Beeinflussbarkeit des Status Quo erscheint möglich
- » LM-3: Interesse an Veränderung bzw. dem Einsatz an Ressourcen existiert
- » LM-4: Unsicherheit über die adäquate Handlung/Lösung

### 3. Konsequenzen für die Praxis

---

#### Das Problemkonzept: Das objektivistische Problemverständnis

(Landry 1995)

##### ● Wissenschaftstheoretische Grundlagen

- » Realität ist extern gegeben und unabhängig vom Subjekt
- » Wissen über Realität kann aus Erfahrung gewonnen werden (Empirismus)
- » „Knowledge is seen as mirroring reality in the sense of being a carbon copy of it“ (Landry 1995: 319)

##### ● Problemverständnis

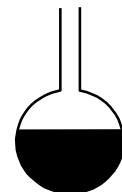
- » Probleme sind real und Bestandteil der externen Realität
- » “Problems have an autonomous existence that does not depend on any subject’s knowledge, although someone must be aware of their existence if they are to be called problems“ (Landry 1995: 321)
- » Die „Entdeckung“ eines Problems ist eine empirische Frage

### 3. Konsequenzen für die Praxis

## Das Problemkonzept: Das objektivistische Problemverständnis (Landry 1995)

#### ● Vorgehen bei der Problemlösung durch Berater

- » Fokus liegt auf der Analyse von „harten Fakten“
- » Einsatz rigoroser Investigationstechniken, um Subjektivität zu verdrängen
- » „...actor's interpretations that are, *sui generis*, subjective ones, are also suspect ones!“ (Landry 1995: 322)
- » Minimale Rolle der betroffenen Manager
- » Typische Problemlösungsansätze
  - Checklisten
  - Quantitative Analysen
  - Entscheidungstheorie



### 3. Konsequenzen für die Praxis

---

#### Das Problemkonzept: Das subjektivistische Problemverständnis

(Landry 1995)

##### ● Wissenschaftstheoretische Grundlagen

- » Soziale Wirklichkeit wird durch das Subjekt konstruiert
- » Bedeutung des Objektes im Prozess der Wissensproduktion ist minimal
- » „...reality here can hardly be seen as constituting the ultimate test to validate the result of the activity of knowing.“ (Landry 1995: 324)
- » Wissen hängt ausschliesslich vom Subjekt ab
- » „...knowledge mirrors the subject more than anything else.“ (Landry 1995: 324)

##### ● Problemverständnis

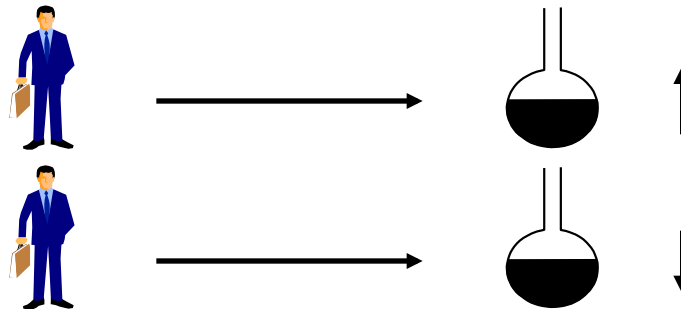
- » Probleme existieren nicht per-se
- » Probleme hängen vom Subjekt ab
- » „The locus of problems is clearly the mind“ (Landry 1995: 325)

### 3. Konsequenzen für die Praxis

## Das Problemkonzept: Das subjektivistische Problemverständnis (Landry 1995)

#### ● Vorgehen bei der Problemlösung durch Berater

- » "...the actors' views on the problem become of paramount importance." (Landry 1995: 325)
- » Berater versucht, subjektive Problemsicht der beteiligten Manager nachzuvollziehen und zu verstehen
- » Kommunikation und Diskussion als zentrale Aktivitäten
- » Intensive Involvierung der betroffenen Manager in Problemlösungsprozess



### 3. Konsequenzen für die Praxis

---

## Das Problemkonzept: Das konstruktivistische Problemverständnis (Landry 1995)

#### ● Wissenschaftstheoretische Grundlagen

- » Objekt und Subjekt sind in Wissensproduktion involviert
- » Realität ist extern gegeben
- » Subjekt steht in Interaktions- und Anpassungsprozess mit Objekt
- » „The cognitive structures of the subject are the lens through which the subject can interact with the world around her or him.“ (Landry 1995: 327)
- » „...a place must somehow be found to incorporate the object within these structures otherwise the object could not be 'recognized'“ (Landry 1995: 327)

### 3. Konsequenzen für die Praxis

---

## Das Problemkonzept: Das konstruktivistische Problemverständnis

(Landry 1995)

#### ● Problemverständnis

- » Konstruktivistische Probleme enthalten Elemente des objektivistischen und des subjektivistischen Problemverständnisses
- » „...problems have no existence on their own but are nevertheless grounded in some objective reality.“ (Landry 1995: 328)
- » Probleme sind ein Medium für den Anpassungsprozess des Subjektes an das Objekt
- » Unendliche Anzahl an Interpretationsmöglichkeiten von Problemen

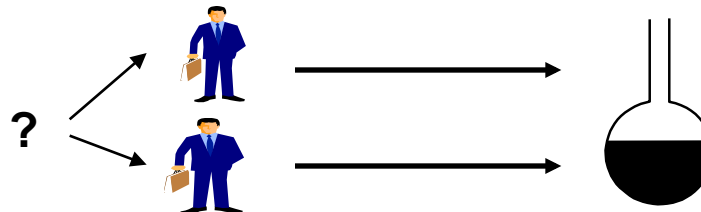
### 3. Konsequenzen für die Praxis

## Das Problemkonzept: Das konstruktivistische Problemverständnis

(Landry 1995)

#### ● Vorgehen bei der Problemlösung durch Berater

- » Zur Problemlösung ist zunächst eine geeignete Interpretationsgrundlage für das Problem zu bestimmen: Wie lässt sich das Problem am besten beschreiben/interpretieren?
- » Suche nach Probleminterpretationen, die Equifinalität aufweisen
- » Wichtige Rolle der beteiligten Manager bei der Problemlösung
- » Herstellung einer Balance zwischen „harten Fakten“ und subjektiven Interessen und Interpretationen





### 3. Konsequenzen für die Praxis

---

## Problemlösungsinstrumente I: Abbildungsthese vs. Konstruktionsthese (Reihlen 1998)

### ● **Abbildungstheoretische Problemlösungsinstrumente/-modelle**

- » Modelle als Abbilder der Realität
- » Strukturgleichheit (Homomorphie) oder hinreichende Strukturähnlichkeit (Isomorphie) zwischen dem realen Problem und dem Modell erforderlich
- » Prozess der Modellbildung als passiver Wahrnehmungsvorgang
- » Schritte der Formulierung und des Einsatzes formaler Modelle
  - Reale Problemsituation als Ausgangspunkt
  - Strukturierungsstufe I: verbales Modell durch schrittweise Abstraktion
  - Strukturierungsstufe II: Transformation der verbalen Beschreibung in formales Modell
  - Unmittelbare Anwendung der Modelllösung auf Realität

### 3. Konsequenzen für die Praxis

---

## Problemlösungsinstrumente I: Abbildungsthese vs. Konstruktionsthese (Reihlen 1998)

### ● Abbildungstheoretische Problemlösungsinstrumente/-modelle

#### » Kritik:

- Qualität der Modelllösung hängt von Fit zwischen Modell und Realität ab
- Problem der Subjektivität lässt sich nicht einfach durch Ausgrenzung dieser lösen
- Welt enthält keine Probleme sondern nur unentdeckte Problemlösungen
- Mensch nimmt Umwelt nicht wahr sondern konstruiert diese vielmehr aktiv

### 3. Konsequenzen für die Praxis

---

## Problemlösungsinstrumente I: Abbildungsthese vs. Konstruktionsthese (Reihlen 1998)

### ● Konstruktionstheoretische Problemlösungsinstrumente/-modelle

- » Durch das Erkennen eines Problems wird dieses bereits interpretiert
- » Wirklichkeit ist Konstruktion des Modellformulierers
- » „vermeintlich Gefundenes ist ein Erfundenes“
- » Wissen über die Wirklichkeit nicht Abbild, sondern vielmehr Schlüssel zur Identifikation unterschiedlicher Wege
- » Modelle lediglich eine vielen möglichen Perspektiven
- » Schritte zur Formulierung und zum Einsatz eines Modells:
  - Problemerkennung durch Rückgriff auf eigene Erfahrung
  - Problemidentifikation und -struktuiierung durch erste verbale Beschreibung
  - Argumentation und Diskussion als wesentliche Elemente bei Modellformulierung

### 3. Konsequenzen für die Praxis

---

## Problemlösungsinstrumente II: Typen von Redeinstrumente (Scherer 1995)

**Redeinstrumente:** Verfahren zur Unterstützung von Analyse, Entscheidungs- und Diskussionsprozessen von Praktikern

#### Typen:

- » Modelle
- » Frameworks
- » Abstrakte Redeinstrumente

### 3. Konsequenzen für die Praxis

---

## Problemlösungsinstrumente II: Typen von Redeinstrumente (Scherer 1995)

### Modelle

- » WT-Grundposition: Objektivismus
- » Beobachterperspektive: Dekontextualisiert
- » Wenige Variablen und intensive Analyse derer Zusammenhänge
- » Eindeutige analytische Lösungen mit klaren Handlungsanweisungen
- » Problem: Sensitivität zu Annahmen

→ Geschlossenes Verfahren zur Problemlösung

### 3. Konsequenzen für die Praxis

---

## Problemlösungsinstrumente II: Typen von Redeinstrumente (Scherer 1995)

### Frameworks

- » WT-Grundposition: Objektivismus/Subjektivismus (Konstruktivismus)
  - » Teilnehmerperspektive: Artikulation von Alltagswissen im Hinblick auf definierte Kategorien
  - » Viele Variablen und verzicht auf deterministische Zusammenhänge
  - » Keine analytische Lösungen
  - » Problem: kein Beweis für Richtigkeit von Lösungen
- Offenes, innerhalb eines definierten Rasters ablaufendes Verfahren zur Problemlösung

### 3. Konsequenzen für die Praxis

---

## Problemlösungsinstrumente II: Typen von Redeinstrumente

(Scherer 1995)

### Abstrakte Redeinstrumente

- » WT-Grundposition: Subjektivismus
- » Teilnehmerperspektive: Explizierung der individuellen Orientierungssysteme der Manager
- » Verzicht auf Definition von Variablen
- » ausschliesslich Prozessdefintion
- » Problem:
  - kein Bewertungsmassstab vorhanden
  - lediglich Duplikation von Alltagswissen

→ Offenes Verfahren mit Betonung auf Prozess statt Ergebnis

### **3. Konsequenzen für die Praxis**

---

## **Problemlösungsinstrumente II: Typen von Redeinstrumente**

### **Unterschiedliche Praxisimplikationen von Redeinstrumenten: Fallbeispiel DentaMed**

Herr Dr. Schlau ist Geschäftsführer der DentaMed AG, einem Unternehmen welches über eine funktionale Organisation verfügt. Die DentaMed AG erwirtschaftet ihren Umsatz mit der Herstellung von Zahnbürsten und konnte in der Vergangenheit auf Grund innovativer Produkte und eines ausgefeilten Marketings ein beachtliches Umsatz- und Gewinnwachstum erzielen.

Herr Dr. Schlau könnte also durchaus zufrieden sein. In letzter Zeit erweist es sich jedoch als zunehmendes Problem, dass immer mehr Entscheidungen auf Grund ihres Abstimmungsbedarfes durch die Geschäftsführung getroffen werden müssen. Für die strategische Ausrichtung des Unternehmens und die Interaktion mit externen Stakeholdern bleibt Herrn Dr. Schlau somit immer weniger Zeit. Da sich der Markt zudem zunehmend dynamischer entwickelt und die Anzahl der Entscheidungen weiter steigt, erscheint Herrn Dr. Schlau eine neue, dezentralere Organisationsstruktur für unerlässlich.

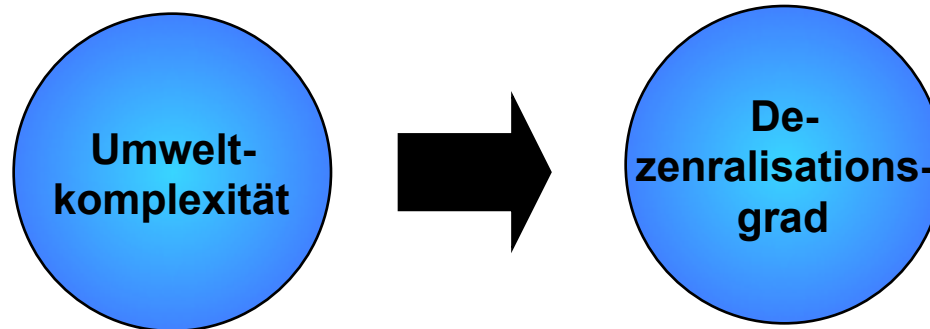
Da Herr Dr. Schlau leider nur Zahnmedizin studiert hat und somit über kein Organisationswissen verfügt, holt er die Angebote dreier renommierter Unternehmensberatungen ein.



### 3. Konsequenzen für die Praxis

## Problemlösungsinstrumente II: Typen von Redeinstrumente

### Beratung McGrinsky: Einsatz eines Modells



$$SCI = \sum_{i=1}^n F_i \times \sum_{j=1}^m C_j$$

### 3. Konsequenzen für die Praxis

---

## Problemlösungsinstrumente II: Typen von Redeinstrumente

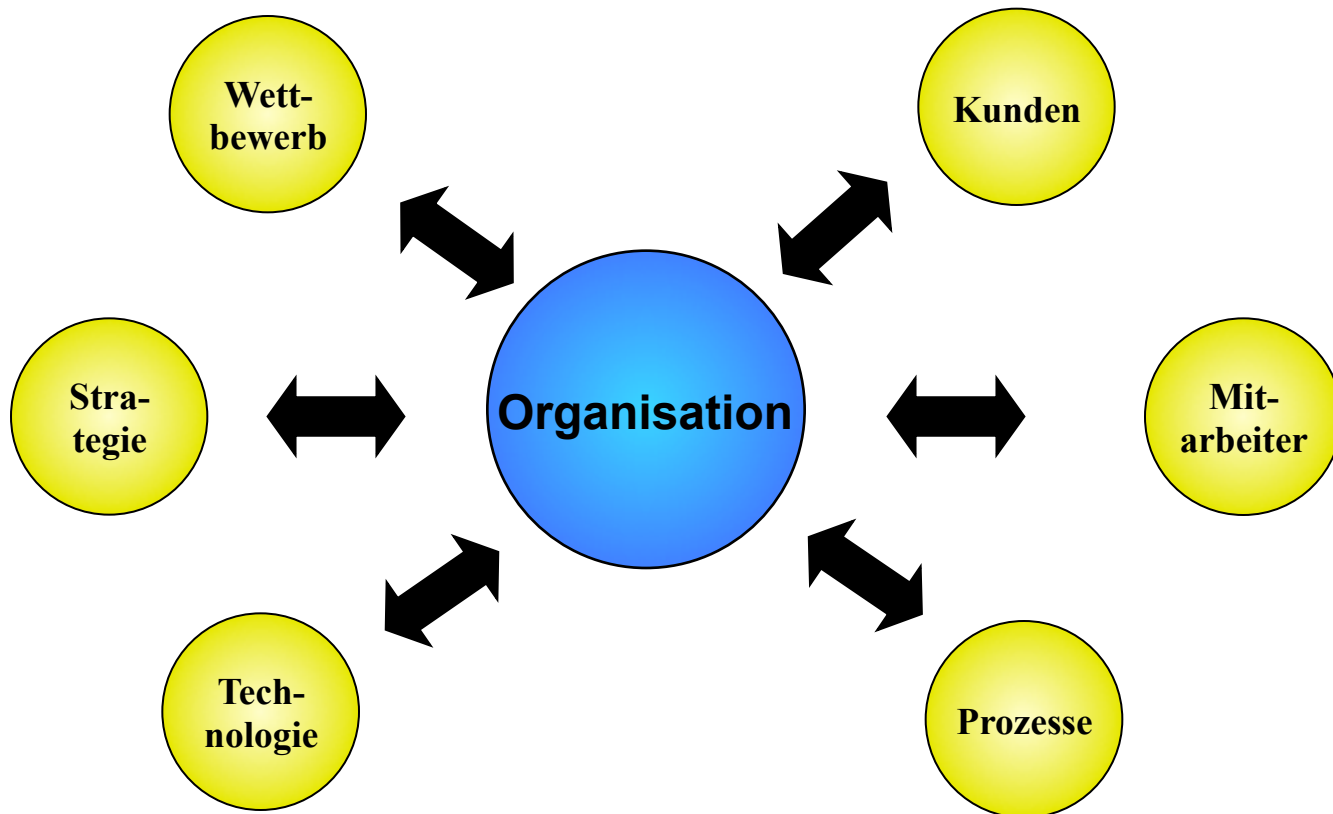
### Beratung McGrinsky: Einsatz eines Modells

- » Anwendung eines Modells zur Berechnung des optimalen Dezentralisationsgrades mittels der Umweltkomplexität
- » Berechnung der Umweltkomplexität (SCI) durch Formel nach Duncan (1972)
  - C = Umweltkomponenten (Kunden, Konkurrenten, Lieferanten, etc.)
  - F = Anzahl Faktoren innerhalb der Komponenten (Bsp. für Komponente Wettbewerb: die Anzahl der Wettbewerber)
- Keine Beteiligung der Manager am Prozess
- Eindeutige Lösung
- Geringe Anzahl Variablen, deterministische Zusammenhänge

### 3. Konsequenzen für die Praxis

## Problemlösungsinstrumente II: Typen von Redeinstrumente

Beratung Pfofen Consulting: Einsatz eines Frameworks



### 3. Konsequenzen für die Praxis

---

#### Problemlösungsinstrumente II: Typen von Redeinstrumente

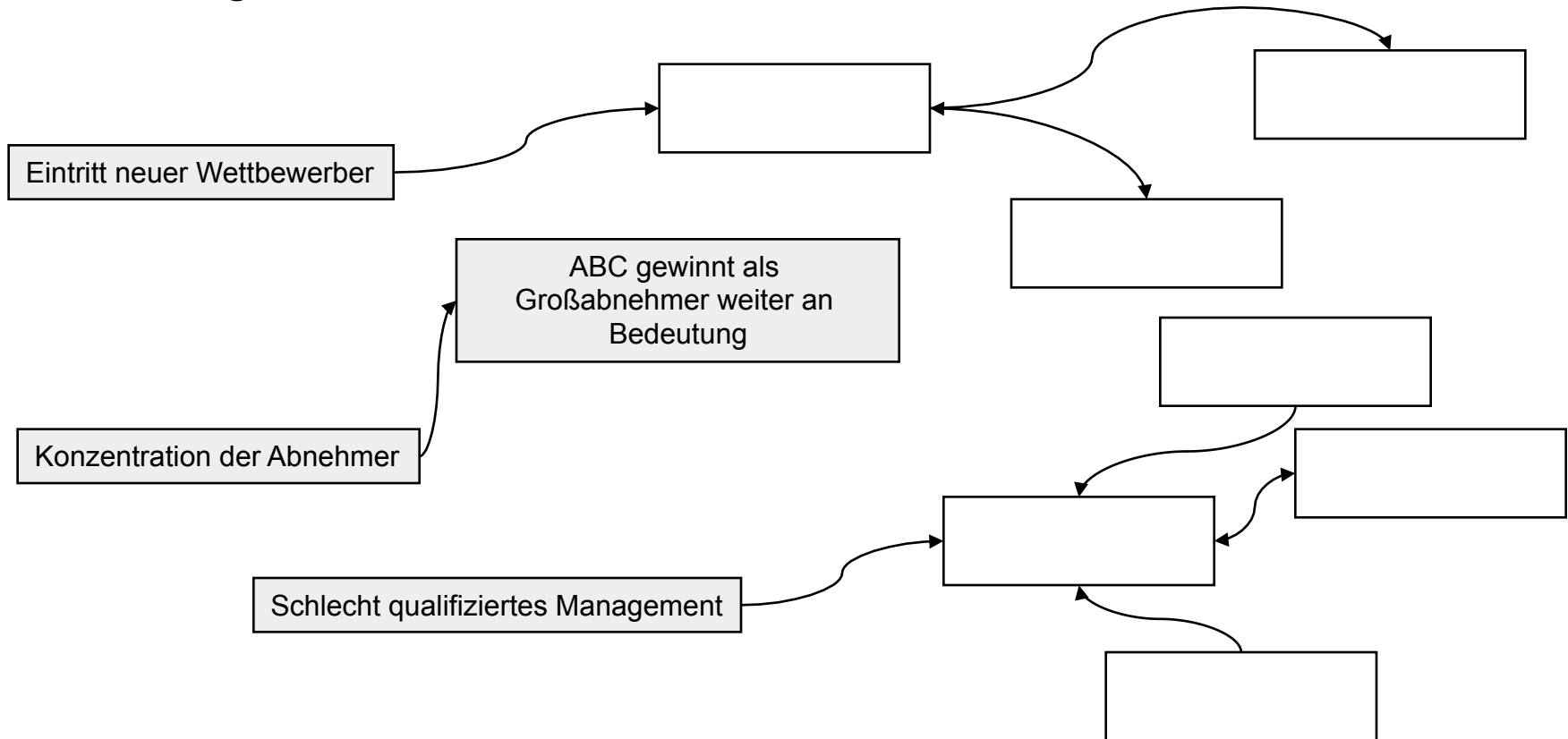
##### **Beratung Pfofen Consulting: Einsatz eines Frameworks**

- » Vorgabe der Variablen und Zusammenhänge zwischen diesen
- » Sammlung von Daten zu jeder Variable durch Marktanalyse, Wettbewerberanalyse, Prozessanalysen, Mitarbeiterbefragung, Strategiedokumente, Interviews mit Führungskräften, etc.
- » Entwicklung einer Lösung im Rahmen eines Diskussionsworkshops mit Führungskräften, für welchen die Variablendaten als Input dienen
- » Strukturierte Artikulation von Alltagswissen innerhalb der vorab definierten Variablen
- » Kein Beweis für Richtigkeit der entwickelten Lösung möglich

### 3. Konsequenzen für die Praxis

## Problemlösungsinstrumente II: Typen von Redeinstrumente

### Beratung Adventure: Einsatz eines abstrakten Redeinstrumentes



### 3. Konsequenzen für die Praxis

---

#### Problemlösungsinstrumente II: Typen von Redeinstrumente

##### **Beratung Adventure: Einsatz eines abstrakten Redeinstrumentes**

- » Verzicht auf eine externe Vorgabe von Variablen und Zusammenhängen
- » Explizierung der subjektiven Orientierungssysteme der Manager zum Dezentralisationsproblem im Rahmen eines Diskussionsworkshops
- » Methoden hierzu: Cognitive Mapping, Mind Mapping
- » Diskussionsprozess, nicht das Ergebnis steht im Vordergrund
- » Kein Beweis für Richtigkeit der entwickelten Lösung möglich