

0106-TM: Prioritätensetzung mit dem "Papiercomputer" nach F.Vester

© Dr. Cramer, <http://www.orgware-online.de>

**Idee des "Papiercomputers"**

Der "Papiercomputer" ist ein einfach zu handhabendes Hilfsmittel, mit dem die geschätzten Wirkungsintensitäten innerhalb eines komplexen Netzwerkes von Systemelementen analysiert werden können. Die Analyse erfolgt durch die Bestimmung der Einflussgrade jedes Systemelementes auf alle anderen. Sie ergibt numerische Werte, die das Maß an Einwirkung auf und das Maß an Beeinflussung durch andere Systemelemente relativ, also im Verhältnis zueinander, ausdrücken. Die Ergebnisse dieser Analyse sind eine gute Entscheidungshilfe für systematische Veränderungsprozesse, indem durch sie die relative Gewichtung der Elemente des betrachteten Systems erfolgt und damit Handlungsschwerpunkte bestimmt werden können.

**Arbeitsschritte**

Vor Anwendung dieser Vorlage kopieren Sie diese Datei! Arbeiten Sie nur mit einer **Kopie!** Beachten Sie die als **Kommentar** einzelnen Zellen hinterlegten Erläuterungen.

1. Legen Sie das **System** fest, für dessen Elemente Sie eine Priorisierung vornehmen wollen. Das kann aus organisatorischer Sicht eine Unternehmensfunktion oder Organisationseinheit oder Tochtergesellschaft oder das ganze Unternehmen oder ein Geschäfts- bzw. Serviceprozess oder eine Prozessstufe sein.
2. **Definieren** Sie die zu bewertenden **Systemelemente** im gleichnamigen Arbeitsblatt, Zellen B4:B18...! Beachten Sie:
  - a - Beschränken Sie die Anzahl der einzubeziehenden Systemelemente auf die für das betrachtete System wirklich relevanten. Ggf. führen Sie eine Auswahl durch, z.B. mit der Arbeitstechnik "Präferenzmatrix". Weniger als 4 gibt allerdings keinen Sinn!
  - b - Hinterlegen Sie nähere Definitionen der betreffenden Zelle in Spalte B als Kommentar!
  - c - Nehmen Sie keine Systemelemente in den Wirkungsvergleich auf, die von ihrem Inhalt her unbeeinflussbar sind, wie Häufigkeit von Erdbeben oder Bränden.
  - d - Fügen Sie **bei mehr als 15** Systemelementen weitere Zeilen und Spalten als Kopien vorhandener ein. Löschen Sie nicht benötigte Zeilen und Spalten, so bleibt die Tabelle übersichtlicher.
3. Schätzen Sie allein oder besser im Team eines Workshops im Arbeitsblatt "**Systemelemente**" **zeilenweise** die **Wirkung jeder Systemelements auf die anderen** ein. Wirkung bedeutet, in welchem Grad Einfluss auf die Existenz und Ausprägung des jeweiligen Vergleichs-Elements (Sp. D-R) besteht! Tragen Sie in der entsprechenden leeren Zelle Ihr Rating-Resultat entspr. der Skalierung (Zelle C3) ein! Argumente für den Grad des Einflusses (Skalenwert) sollten Sie als Kommentar dieser Zelle hinzufügen! So bleiben die Gründe für den gewählten Skalenwert auch später und für Dritte nachvollziehbar.
4. Lesen Sie das Ergebnis ab, nachdem Sie **bei mehr als 15** Systemelementen die Wertebereiche in den Formeln der Zellen E21 und E28 angepaßt haben. Interpretieren Sie das Ergebnis spezifisch nach dem Inhalt dieser Systemelemente und tragen Sie diese Interpretationen im Arbeitsblatt "**Schlüssel-Elemente**" ein. Überschreiben Sie die dort vorgetragenen Texte, die Ihnen als Orientierung für die Formulierung Ihrer Interpretationen dienen. Wenn Sie nur 4 Systemelemente bewertet haben, entfällt Punkt 5.

5. Vorbereitet mit den Beispielwerten ist die Grafik "**Wirkungs-Portfolio**", in der die Ergebnisse des "Papiercomputers" für **alle** Systemelemente visualisiert werden. Sie wird entsprechend Ihrer Werte durch Excel korrigiert.
  - a - Passen Sie die **Definitionen** für das Diagramm im Arbeitsblatt "**Wirkungsportfolio1**" unter "**Datenquelle/Reihe**" an die Anzahl Ihrer Systemelemente an.
  - b - Korrigieren Sie die Einträge für das **Portfolio-Fadenkreuz**, das durch den jeweils 1/2-Wert des maximalen Passivitäts-/Aktivitätsgrades bestimmt wird:
    - 1 - Passen Sie den Wertebereich (jetzt Zellen F32 und H32 im Arbeitsblatt "Schlüsselemente") in der Funktion MAX() entsprechend der Anzahl der Systemelemente an.
    - 2 - Tragen Sie das Fadenkreuz für das Portfolio entspr. des Berechnungsergebnisses in die Grafik ein. Am einfachsten, Sie verschieben die vorgetragenen roten Linien.
6. **Interpretieren** Sie das Ergebnis entsprechend der Bedeutung der 4 Quadranten. Dafür ist das Arbeitsblatt "**Wirkungs-Portfolio2**" vorgesehen.. Der vorgetragene Text gilt so nur für das **Beispiel** und soll Ihnen als Orientierung für die Formulierung Ihrer Interpretationen dienen.
7. Wenn Sie Arbeitsblätter **ausdrucken** wollen sollten Sie das Layout anpassen (Kopfzeile: Bezugsbereich wie Firma, Betriebsabteilung. Fußzeile: Projektbezeichnung bzw. Thema).
8. Leiten Sie aus den Interpretationen Ihre **Schlussfolgerungen** für eine Maßnahmeplanung oder für anderweitige Handlungsempfehlungen ab!