

Werkzeuge
zur Organisationsgestaltung
- Vorgehensprozess -

Modul 0104
**Prioritäten durch
Präferenzmatrizen setzen**

Zielstellung und Grundkonzept

Diese „Methodische Hilfe“ stellt Unternehmen, Behörden oder sonstigen Organisationen¹ das Instrument der systematischen Prioritätensetzung mit Hilfe von Präferenzmatrizen zur Verfügung, um die Bedingungen für unternehmerische Entscheidungen zu verbessern.

Sie hilft mehrere **Ziele** zu erfüllen:

- **Kompodium** zur systematischen Information über alle beachtenswerten Aspekte dieses Themas.
- Durchführung von **Schulungen**² mit einem häufig mit der Vorbereitung oder dem Treffen von Entscheidungen im Unternehmen betrauten Personenkreis.
- Unmittelbare **Handlungsanleitung** im Prozess der Priorisierung.

Diesen Zielen dienen die 4 Hauptabschnitte der „Methodischen Arbeitshilfe“ in spezifischer Weise:

Mit dem Abschnitt [„2 Zum Zweck von Präferenzmatrizen“](#) wird die „Methodische Hilfe“ begonnen, um ihren Sinn in enger Verbindung mit den praktischen Hinweisen der anderen Kapitel geschlossen in einem Dokument darzustellen.

Der Abschnitt [„3 Grundsätzliche Anforderungen“](#) nennt die beiden, für die Qualität des Ergebnisses und für seine Akzeptanz entscheidenden Bedingungen.

Der Abschnitt [„4 Arbeitsmittel für die Prioritätensetzung mit Präferenzmatrizen“](#) erläutert den Aufbau der Matrix und der Auswertungstabelle. Muster sind dort eingefügt.

Der Abschnitt [„5 Vorgehensprozess“](#) gibt Hilfestellungen zum notwendigen Ablauf eines Workshops und enthält eine Handlungsanleitung über die notwendigen Schritte einer systematischen Vorgehensweise.

Nutzungshinweise

Das gesamte Dokument ist zweispaltig aufgebaut:

Die linke Spalte enthält die Texte und Beschreibungen von Dr.Cramer/Orgware online, die rechte Spalte ist leer. Sie ist dafür gedacht, dass Sie dort bezogen auf Ihren Anwendungsfall Notizen, Verweise und Ideen an den richtigen Stellen eintragen können.

Tipp:

Nutzen Sie diese Möglichkeit, aber nicht auf dem Original. Kopieren Sie das Dokument und verwenden Sie die Kopie auf diese Weise!

Mit dem Vorgehensprozess können Sie anhand von Mustertabellen einer [Präferenzmatrix](#) und ihrer [Auswertung](#) selbständig für Ihre konkreten Anwendungsfälle die Tabellen entwerfen, wofür das Excel-Format oder kompatible Programme empfohlen wird.³

Für die wesentlichen Begriffe gibt es in allen Abschnitten zahlreiche dokumenteninterne Querverweise, um auf zusammenhängende Aspekte hinzuweisen und so stets eine ganzheitliche Sichtweise bewahren zu können.

Tipp:

Sie sollten im MS-Word die Web-Symboleiste aktivieren bzw. die Funktion „Suchen/Erweiterte Suche/Gehe zu/Textmarke oder Abschnitt“ benutzen, um den Hyperlinks bequem folgen zu können.

¹ Nachfolgend wird diese Aufzählung mit dem Begriff „Unternehmen“ zusammengefasst bezeichnet.

² Zur Erreichung dieser Ziele ist es sinnvoll, die methodischen Arbeitshilfen von Dr.Cramer/Orgware online zur „Zielbildung“ (Modul 0103) und zur „Nutzwertanalyse“ (Modul 0105) einzubeziehen.

³ Zu empfehlen ist der Bezug vorgefertigter Vorlagen im Excel-Format von Dr. Cramer/Orgware online (0104-TM), die direkt verwenden können, evtl. nach geringen Anpassungen.

Inhaltsverzeichnis

1 Inhalt, Einordnung und Anwendung der Arbeitstechnik „Prioritätensetzung mit Präferenzmatrizen“	4
1.1 Inhalt	4
1.2 Einordnung in einen systematischen Problemlösungsprozess.....	5
1.3 Anwendung	6
2 Grundsätzliche Anforderungen.....	7
3 Arbeitsmittel für die Prioritätensetzung mit Präferenzmatrizen ..	8
3.1 Präferenzmatrix	8
3.2 Auswertungstabelle.....	10
4 Vorgehensprozess.....	12
4.1 Übersicht.....	12
4.2 Phase 1 – Workshopvorbereitung.....	13
4.3 Phase 2 – Schaffung von Konsens über die Systemelementinhalte....	14
4.4 Phase 3 – Systematischer Vergleich der Systemelemente.....	15
4.5 Phase 4 – Ermittlung der Häufigkeit, der Rangfolge und der Gewichtung der Systemelemente	17
4.6 Phase 5 – Nachbereitung	17

1 Inhalt, Einordnung und Anwendung der Arbeitstechnik „Prioritätensetzung mit Präferenzmatrizen“

1.1 Inhalt

Der Prozess der Entscheidungsfindung in Unternehmen ist für alle Unternehmensbereiche auf allen Ebenen von zentraler Bedeutung. Denn erst mit Entscheidungen werden alle Überlegungen über Pläne, Konzeptionen und im Tagesgeschäft zur verbindlichen Handlungsgrundlage für die mit der Ausführung beauftragten Mitarbeiter. Daher ist es wichtig, diesem Prozess ein Maximum an Objektivität zu geben und alle seine Phasen sachgerecht durchzuführen.

Bestandteil vieler Entscheidungen sind solche über Prioritäten. Die dabei zu beurteilenden bzw. zu vergleichenden Sachverhalte sind häufig aufgrund unterschiedlicher Dimension, z.B. quantitative mit qualitativen, nicht direkt vergleichbar.

Hier kann die Arbeitstechnik der Prioritätensetzung mit Präferenzmatrizen helfen.

*Mit dem **Begriff** der Präferenzmatrix wird eine in Tabellenform angelegte Gegenüberstellung beliebiger quantifizierter oder nicht quantifizierter Systemelemente bezeichnet, in der durch 1:1-Vergleich jedes mit jedem anderen Systemelement eine Präferenzierung erfolgt, welches dieser beiden Systemelemente für wichtiger erachtet wird, und so sukzessive eine Datenbasis entsteht, mit der Rechenoperationen durchgeführt werden können.*

Im Ergebnis dieser Berechnung ist

- *die Rangfolge aller Systemelemente und, falls gewünscht,*
- *das Gewicht jedes Systemelements*

bestimmt.

Mit diesem relativen Paarvergleich der Ursachen erhält man eine auf **einer Dimension** basierende Gewichtung.

Alternativ ist auch das Verfahren des "**Papiercomputers**"⁴ (nach F.Vester) einsetzbar, das auf **zwei Dimensionen** basiert. Mit dem Papiercomputer werden die geschätzten Wirkungsintensitäten innerhalb eines komplexen Netzwerkes von Systemelementen analysiert. Die Analyse erfolgt durch die Bestimmung der Einflussgrade jedes Systemelementes auf alle anderen. Sie ergibt numerische Werte, die das Maß an Einwirkung auf (1.Dimension) und das Maß an Beeinflussung durch andere Systemelemente (2.Dimension) relativ, also im Verhältnis zueinander, ausdrücken.

Die Ergebnisse auch dieser Analyse sind eine gute Entscheidungshilfe für systematische Veränderungsprozessen, indem durch sie die relative Gewichtung der Systemelemente erfolgt und damit Handlungsschwerpunkte bestimmt werden können.

⁴ Siehe hierzu die Vorlage 0106-TM „Prioritätensetzung mit dem ‚Papiercomputer‘“ von Dr. Cramer/Orgware online.

1.2 Einordnung in einen systematischen Problemlösungsprozess

Die Technik der Prioritätensetzung mit einer Präferenzmatrix ist in einen systematischen Vorgehensprozess von Problemlösungen in Unternehmen und Behörden wie folgt eingeordnet:

Arbeitspaket 1

Problemanalyse mit

- 1.1 Problemdefinition ergibt eine genaue Beschreibung der Problemsituation (Soll, Ist, Abweichung, Betroffenes, Nicht Betroffenes, Folgen und Risiken, Sekundäre Teilprobleme aus der Umwelt des Problembereiches).
- 1.2 Problemanalyse i.e.S. ergibt die Problemursachen.

Arbeitspaket 2

Gewichtung und Auswahl aus einer Problemvielfalt sind in den Unternehmen und deren Gliederungen regelmäßig dann notwendig, wenn zeitgleich Probleme zur Lösung anstehen, wozu häufig auch auf gleiche Unternehmensressourcen zurückgegriffen werden muss.⁵

Arbeitspaket 3

Für die beschriebenen und zur Lösung bestimmten Probleme ist eine Zielbestimmung unabdingbar, damit der Prozess der Lösungsfindung und –erarbeitung von Anfang an darauf ausgerichtet werden kann.

Für die Zielentwicklung liefern die Ergebnisse des Arbeitspakets 1 (Problemdefinition mit Problemursachen) das Ausgangsmaterial.⁶

Arbeitspaket 4

Im komplexen Vorgehensprozess der Problemlösung ist die Erarbeitung von Varianten der Problemlösungsinhalte Inhalt dieses Arbeitspakets.⁷

Arbeitspaket 5

Die erarbeiteten Handlungsvarianten einer Problemlösung sind dahingehend zu bewerten, in welchem Maße sie am ehesten die gesetzten Ziele erfüllen.⁸ Diese Bewertung bestimmt maßgeblich

⁵ Hierzu dient die Vorgehensprozess und Vorlagen 0102-VPR/-TM-„Problemauswahl“, in denen die Arbeitstechniken Präferenzmatrix, Papiercomputer und Nutzwertanalyse angewandt werden.

⁶ Hierzu sind die „Methodischen Arbeitshilfen“ 0103-VPR Zielbildung sowie die Excel-Vorlage 0104-TM-Präferenzmatrix zur Zielgewichtung verfügbar.

⁷ Siehe die „Methodischen Arbeitshilfen“ für die Themengebiete der Gestaltung der Aufbau- und Prozessorganisation sowie allgemeiner Querschnittsthemen auf Orgware online.

⁸ Hierzu sind die methodischen Arbeitshilfen 0105-VPR/-TM Nutzwertanalyse verfügbar, in der die Erfüllung komplexer Ziel-

Modul 0104: Prioritäten durch Präferenzmatrizen setzen

die Vorbereitung der Entscheidung über die zu realisierende Problemlösungsvariante.

Arbeitspaket 6

Mit der Realisierung der besten Handlungsvariante wird die eigentliche Problemlösung durchgeführt. Das wird durch gesonderte Planungen koordiniert (Projektplanungen incl. der Definition von Absicherungsmaßnahmen⁹).

In den Arbeitspaketen 2 und 3 ist somit die Technik der Prioritätensetzung mit einer Präferenzmatrix einsetzbar, um systematisch die richtigen Probleme zur Lösung auszuwählen und dafür die Ziele zu bewerten.

1.3 Anwendung

Das Instrument der systematischen Prioritätensetzung mit einer Präferenzmatrix **in allen Unternehmensbereichen** kann für beliebige Entscheidungssituationen sinnvoll angewendet werden.

Vorausgesetzt, der Entscheider will sich der Tatsache bewusst sein und dieser durch sein praktisches Handeln auch entsprechen, dass jede Entscheidung gewollte, aber auch ungewollte Wirkungen haben kann und dass es deshalb von Interesse sein muss, sich im Vorfeld über die Beziehungen zwischen diesen Wirkungen, also den Entscheidungszielen, im Klaren zu sein.

Denn es wird kaum Entscheidungssituationen geben können, in denen zwischen Varianten zu wählen ist, die alle Ziele in gleicher Weise erfüllen.

Beispiele für Anwendungssituationen im Unternehmen sind

- Entscheidungen über Handlungsalternativen zur strategischen Geschäftsfeldentwicklung,
- Investitionsentscheidungen über Handlungsalternativen für Sachanlagen,
- Entscheidungen über Handlungsalternativen für den Softwareeinsatz,
- Entscheidungen für die Lieferantenauswahl,
- Entscheidungen über über Handlungsalternativen einer Marketingstrategie bei Ausweitung des Vertriebs,
- Entscheidungen über Handlungsalternativen in der Produktentwicklung,
- Entscheidungen über Handlungsalternativen im Technologieeinsatz,
- Entscheidungen über Handlungsalternativen der Organisationsgestaltung,

systeme mit den Ergebnissen einer Wirtschaftlichkeitsberechnung und einer Risikofolgenabschätzung verbunden ist.

⁹ Was kann bei welchem Schritt des Vorgehensplanes passieren und den Erfolg gefährden? Festlegung von vorbeugenden Maßnahmen!

Modul 0104: Prioritäten durch Präferenzmatrizen setzen

- Entscheidungen über Muss-Kann-Anforderungsprofile¹⁰ als Bedingung für Stellenausschreibungen und die Personalauswahl, aber auch innerhalb des persönlichen Arbeitsbereichs des einzelnen Mitarbeiters:
- Entscheidungen für die persönliche Arbeitsplanung und ein effektives Zeitmanagement, über die Rangfolge der Ausführung von Tätigkeiten, falls Freiheitsgrade bestehen.

Aber auch **im privaten Bereich** ist das Verfahren anwendbar, insbesondere, wenn eine größere Ausgabe wie für ein Fahrzeug, ein Haus oder eine Reise ansteht.

Hier wird man eher selten Anbieter finden, die **alle** Wünsche wie Kostenlimit, Lage, Ausstattung, Leistung, Nachbarschaft usw. in vollem Umfang erfüllen können. Das Verfahren kann auch hier helfen, Klarheit über den Stellenwert solcher Kriterien zu schaffen.

2 Grundsätzliche Anforderungen

Der Prozess der Organisationsgestaltung wie auch der Prozess anderer bedeutender Entscheidungen für die Unternehmens- oder Geschäftsfeldentwicklung ist in den Unternehmen häufig ein vielschichtiger Teamprozess, in dem viele Beteiligte den Weg zur Erreichung eines Ziels mittragen müssen, sei es als Projektmitarbeiter, als Entscheider oder als Mitglied einer Personalvertretung.

Daher sind bei der Nutzung des Verfahrens der systematischen Prioritätensetzung mit Präferenzmatrizen **2 Anforderungen** zu erfüllen:

1. Definition der Begriffe

Sie sollten davon ausgehen, dass unterschiedliche Sichtweisen, Interpretationen und Anschauungen zum Inhalt der gegenübergestellten Systemelemente keine Ausnahme, sondern der Regelfall sind. Deshalb ist eine Definition dieser Begriffe, auf die sich die Beteiligten verständigen müssen, eine unverzichtbare Voraussetzung für den eigentlichen Präferenzierungsprozess.

Das ist mehr als z.B. eine Zielbildung.

Gemeint ist hier eine Erörterung der im Vorfeld definierten Systemelemente, um Transparenz und ein einheitliches Verständnis über Inhalt, Bedingungen, Gründe für die einzelnen Ziele zu erzeugen.

2. Arbeit im Team

Nutzen Sie einen Workshop aus den Projektmitarbeitern oder einer anderen repräsentativen Zusammensetzung!

Auch mit Entscheidern ist die Anwendung des Verfahrens sinnvoll, denn es führt ja **unmittelbar** zu einer Entscheidung!

¹⁰ Sie differenzieren die Einzelanforderungen von Soll-Anforderungsprofilen nach Anforderungen, die ein potentieller Bewerber erfüllen **muss** und solchen, die er optimalerweise erfüllen **sollte**. Siehe die Methodische Arbeitshilfe von Dr.Cramer/Orgware online, Modul 0307 „Stellenkompetenzprofile“.

Modul 0104: Prioritäten durch Präferenzmatrizen setzen

Je bedeutsamer diese Präferenzentscheidung ist, um so gewichtiger sollten auch die Teilnehmer an diesem Workshop in der betrieblichen Hierarchie, natürlich mit Bezug auf das jeweilige Projekt oder ein anderes Thema sein.

Beachten Sie bei der Vorbereitung und Durchführung eines solchen Workshops die im Abschnitt [Vorgehensprozess](#) genannten **Tipps**.

Natürlich kann die Methode der Bestimmung von Rangfolgen auch **durch einzelne Personen** eingesetzt werden, z.B. um sich selbst Klarheit für sein weiteres Vorgehen zu verschaffen. Dies ist also eine Anwendungsmöglichkeit für die persönliche Arbeitsorganisation und ein effektives Zeitmanagement.

Sobald dabei allerdings Beiträge oder Entscheidungen Dritter notwendig sind und somit zumindest der Bedarf entsteht, das Handeln einem Kooperationspartner, Vorgesetzten oder einem anderen Entscheidungsträger erläutern zu müssen, ist es doch anzuraten, die oben beschriebenen grundsätzlichen Anforderungen zu berücksichtigen.

3 Arbeitsmittel für die Prioritätensetzung mit Präferenzmatrizen

Für die Anwendung der Arbeitstechnik der Prioritätensetzung mit einer Präferenzmatrix werden 2 Arten von Arbeitstabellen benötigt:

1. Eine¹¹ Präferenzmatrix im engeren Sinn
2. Eine¹² Auswertungstabelle

3.1 Präferenzmatrix

Eine **Präferenzmatrix** hat grundsätzlich diesen Aufbau:

Gruppierung	Systemelement		Vergleich der Systemelemente Ausgeführt durch {Name}											Häufigkeit	
	Nr.	Bezeichnung	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		12
Ihr Text	1	Ihr Text													
	2	Ihr Text													
	3	Ihr Text													
	4	Ihr Text													
	5	Ihr Text													
Ihr Text	6	Ihr Text													

¹¹ Für die Bewertung durch einen einzelnen Bewerter oder für die Aufnahme des einvernehmlichen Ergebnisses einer Teamdiskussion. Bei mehreren voneinander unabhängig urteilenden Bewertern wird für jeden eine gesonderte Tabelle „Präferenzmatrix“ benötigt. Im Auslieferungsumfang der Excel-Vorlage 0104-TM sind 6 wie oben vorbereitete Arbeitstabellen enthalten.

¹² Im Lieferumfang der Vorlage 0104-TM ist 1 Auswertungstabelle, verwendbar sowohl für 1 Bewerter bzw. ein Teamergebnis, als auch für 6 Bewerter, enthalten. Erweiterungen können Sie vornehmen.