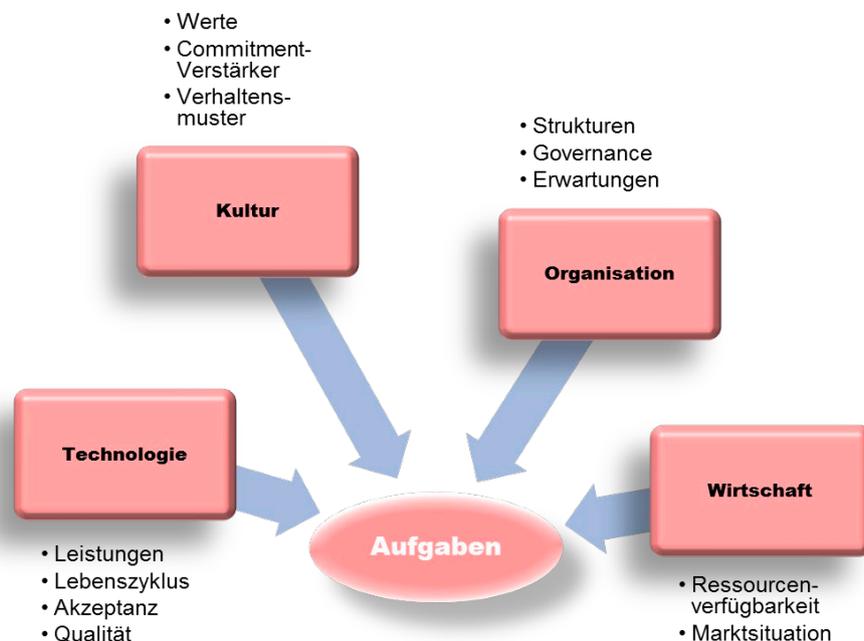


## Einflussfaktorenmodell

Externe Einflüsse beeinflussen geschäftliche Aufgaben. Diese sogenannten Einflussfaktoren erfordern bei der Planung und Durchführung von Aufgaben und Projekten besondere Aufmerksamkeit, um den erfolgreichen Abschluss sicherzustellen und unerwünschte Überraschungen zu vermeiden. Die Einflusskategorien bündeln Einflussgrößen (z. B. Werte, Erwartungen), die auf das Tun jedes Beteiligten unbewußt einwirken. Diese Faktoren wirken dadurch, dass sie unmerklich Lösungsansätze suggerieren. In einem institutionalisierten Entscheidungsprozess wird beispielsweise nicht in Betracht gezogen, dass es auch noch alternative Wege der Entscheidungsfindung gibt. Die Kategorien reichen von sich langfristig entwickelnden Bereichen wie Kultur, über mittelfristig definierte, wie Organisation, bis hin zu kurzfristigen wie Wirtschaft. Die Technologie nimmt eine besondere Rolle, da sie aus lang-, mittel- und kurzfristigen Einflüssen besteht. Jeder Bereich besteht aus Einflussgrößen, die sich weiter detaillieren und erweitern lassen.

Das Einflussfaktorenmodell besteht aus vier Kategorien (Kultur, Organisation, Wirtschaft und Technologie), die im Folgenden beschrieben werden.



- **Kultur**

Bei der Kultur handelt es sich um eine Kategorie, die sich über einen längeren Zeitraum entwickelt und für bestimmte Organisationen, Gesellschaften und Kulturkreise gilt. Kulturelle Einflussgrößen, wie z. B. Werte, Commitment-Verstärker und Verhaltensmuster, sind über organisatorische Grenzen hinweg gültig. Sie werden von organisatorischen Einflussfaktoren überlagert und scheinbar in den Hintergrund verdrängt. Sie wirken jedoch unterschwellig weiter und erzeugen damit schwer fassbare Widerstände, die mit großem organisatorischem Aufwand überwunden werden müssen. Sie fördern gemeinsame Identität, Zusammenhalt sowie Verhaltensnormen und behindern häufig Veränderung. Bei interkulturellen Projekten empfiehlt sich die Berücksichtigung der beteiligten Kulturen.

- **Organisation**

Organisatorische Einflussfaktoren ergeben sich aus dem Selbstverständnis einer Organisation. Hier werden Strukturen, die Rollen beschreiben und das Zusammenspiel regeln sowie die Elemente der Governance (z. B. Prinzipien, Richtlinien, Strategie), festgelegt, die direkt aber auch indirekt Einfluß nehmen. Darüber hinaus verfügt jede Organisation über eine Vielzahl von Erwartungen, die üblicherweise nicht dokumentiert sind (z. B. ungeschriebene Gesetze und Meinungen). Die Berücksichtigung dieser Erwartungen erfordert besondere Anstrengungen, um erkannt zu werden (z. B. im Dialog mit allen Beteiligten). Die organisatorischen Einflussgrößen



Geführt ist nicht erkannt; erkannt ist nicht thematisiert; thematisiert ist nicht konzipiert; konzipiert ist nicht formuliert; formuliert ist nicht wahrgenommen; wahrgenommen ist nicht verstanden; verstanden ist nicht einverstanden; einverstanden ist nicht getan; getan ist nicht gekonnt.

werden im Rahmen der jeweiligen Organisation entwickelt. Bei organisationsübergreifenden Projekten empfiehlt sich die Berücksichtigung der beteiligten Organisationseinflüsse.

- **Wirtschaft**

Wirtschaft beschreibt die Faktoren, die wirtschaftliche Grenzen setzen. Auf den ersten Blick scheint es sich um beschränkende Faktoren zu handeln. In Wirklichkeit erweitert die Festlegung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen häufig den Handlungsspielraum. Es ist von Vorteil diese Einflussgrößen explizit zu beschreiben, um Selbstbeschränkungen zu vermeiden, die sich aus Annahmen und voraussetzendem Gehorsam ergeben. Die wesentlichen wirtschaftlichen Einflussfaktoren sind die internen Ressourcen (Menschen, Material, Infrastruktur und Kapital) und die externe Marktsituation (z. B. Kundenverhalten, Zulieferermarkt, Wettbewerbssituation). Die pro-aktive Beschäftigung mit den wirtschaftlichen Einflussfaktoren stellt die Nutzung aller verfügbaren Ressourcen sicher.

- **Technologie**

Die Technologie spielt eine besondere Rolle bei den heutigen Aufgaben, da sie als wichtiges Element von Geschäftslösungen ein sehr großes Einflusspotenzial besitzt. Sie eröffnet neue Geschäftsmodelle und Lösungsmöglichkeiten. Aber sie kann die Beteiligten durch ihren Lebenszyklus und die Vernetzung der bestehenden IT-Landschaft auf lange Zeit binden. Die Informationstechnologie durchdringt das betriebliche Geschehen besonders stark mit ihren Anwendungs- und Infrastrukturmängeln. Aber auch in anderen technologischen Bereichen entwickeln sich neue Technologien immer mehr zum Erfolgsfaktor, z.B. in der Medizin oder Umwelttechnologie. Die Einflussgrößen Leistungen und Lebenszyklus sind messbar und objektiv. Die Akzeptanz und Qualität sind subjektive Einflussfaktoren, die besondere Ansätze (z.B. Meinungsumfragen) benötigen. Aufgrund der Langfristwirkung einer Technologie sollten stets die aktuelle Infrastruktur und, bei neuen Technologien, die entstehenden, langfristigen Auswirkungen betrachtet werden.

Das vorliegende Modell deckt wesentliche, aber nicht alle Einflussfaktoren ab. Deshalb sollte regelmäßig die folgende Frage gestellt werden: Gibt es weitere Einflussfaktoren, die noch nicht berücksichtigt sind?