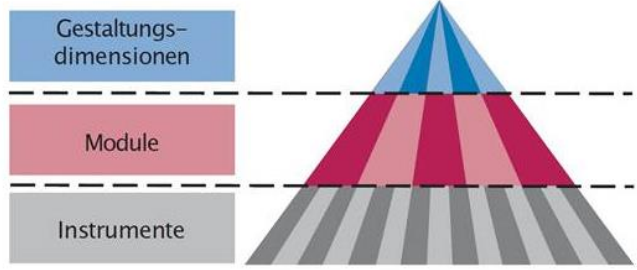


PROMIDIS Handlungsleitfaden



Instrument Morphologische Analyse

Ziel

Die Morphologische Analyse ist ein Instrument, um alle denkbaren Lösungen möglichst vollständig und systematisch abzubilden und neue Varianten auszuloten.

Nutzbar bei den Modulen

II. Entwicklung & Vermarktung

- 1. Ideen suchen und sammeln

Aufwand

1-3 Stunden

Vergleich

Vorteile

- > systematische und ergebnisoffene Ideenfindung
- > Transparenz über mögliche Lösungen
- > intuitiv anwendbar

Nachteile

- > Qualität der Ergebnisse abhängig vom vorgegebenen Lösungsraum
- > Zeitaufwand

Vorgehensweise

Die Morphologische Analyse zählt zu den diskursiven Kreativitätstechniken. Sie erleichtert das systematische Zerlegen einer Lösung in ihre Bestandteile und deren mögliche Ausprägungen.

Sie eignet sich damit sowohl zur Darstellung verschiedener Varianten als auch zur Entwicklung neuer Lösungen (vgl. Modul **Ideen suchen und sammeln**).

Die Morphologische Analyse erfolgt in den fünf Schritten:

- > Definition der Fragestellung
- > Parameter bestimmen
- > Ausprägungen sammeln

- > Varianten bilden
- > Varianten bewerten und auswählen

1. Definition der Fragestellung

Zu Anfang sollten Sie sich über die richtige Fragestellung bewusst werden, für die im Anschluss eine Problemlösung entwickelt werden soll. Diese Aufgabe ist alles andere als trivial, da sie bereits festlegt, welche Lösungen überhaupt in den Blick genommen werden können (vgl. Abb. 1).

- > „Wie können wir die Instandhaltung verbessern?“ ist beispielsweise eine sehr konkrete Fragestellung, die man gut bearbeiten kann.
- > „Wie können wir den Kunden darin unterstützen, seine Anlage produktiver zu betreiben?“ lässt hingegen im Vergleich zur ersten Frage, wesentlich mehr Lösungen zu.

Generell sollte eine Fragestellung so konkret wie möglich, jedoch so offen wie nötig gehalten werden. Dies erleichtert es fokussiert zu bleiben, ohne zu viele Lösungen von vorneherein auszuschließen. Welche Fragestellung angemessen ist, hängt wesentlich von der konkreten Aufgabe ab.

Gelungene Fragestellungen sollten...	
direkt	...die Teilnehmer direkt und persönlich ansprechen! „Was können wir tun, um ...?“
kurz	...kurz und verständlich formuliert sein! nicht zu lang und verschachtelt formulieren
offen	...offen formuliert sein! keine mit ja oder nein beantwortbare Fragen

Abb. 1: Die richtige Fragestellung

2. Parameter bestimmen

Im nächsten Schritt muss die Gesamtlösung in ihre Bestandteile (Attribute, Parameter, Faktoren, Funktionen bzw. Dimensionen) zerlegt werden. Hierzu sammeln und clustern die Teilnehmer mögliche Parameter zum Beispiel mittels Brainstorming (vgl. → **Kreativitätstechniken**).

Die festgelegten Parameter können untereinander auf der y-Achse des sogenannten Morphologischen Kastens eingetragen werden (vgl. Abb. 2). Die einzelnen Parameter sollten

- > sich nicht gegenseitig beeinflussen,
- > auf möglichst alle Lösungen zutreffen,
- > relevant sein und
- > tatsächlich verändert werden können.

Um eine bessere Übersichtlichkeit zu gewährleisten, empfiehlt es sich zudem, die Anzahl der Parameter auf etwa sieben zu begrenzen.

3. Ausprägungen sammeln

Im nächsten Schritt wird für jeden Parameter bestimmt, in welchen unterschiedlichen Formen dieser erfüllt werden kann. Die zusammengetragenen sinnvollen und veränderbaren Ausprägungen werden auf

der x-Achse des Morphologischen Kastens hinter dem jeweiligen Parameter abgetragen. Auch hier sollte man sich auf eine beherrschbare Anzahl an Ausprägungen pro Parameter begrenzen. Im Zweifelsfall empfiehlt es sich, mehrere Ausprägungen auf einer höheren Abstraktionsebene zu aggregieren.

Damit ist der mögliche Lösungsraum aufgespannt. Das heißt, die Tabelle enthält nun alle zu gestaltenden Bestandteile mit allen in Frage kommenden Gestaltungsmöglichkeiten. Die dadurch kombinierbaren Lösungen können aber nur so gut sein, wie es die zur Verfügung stehenden Auswahlmöglichkeiten zulassen. Wer auch außergewöhnliche oder radikale Ideen provozieren möchte, sollte das bei der Wahl der Ausprägungen berücksichtigen, z. B. indem er extreme Werte oder das Fehlen eines Parameters als Möglichkeiten definiert.

4. Varianten bilden

Mit Hilfe des Morphologischen Kastens lassen sich nun theoretisch alle möglichen Arten abbilden, wie eine Gesamtlösung herbeigeführt werden könnte. Eine Variante wird gebildet, indem pro Parameter je eine Ausprägung ausgewählt und gekennzeichnet wird (vgl. Abb. 2).

Ausprägung				
Parameter	Ausprägung 1	Ausprägung 2	Ausprägung 3	Ausprägung 4
Zielgruppe	Bestandskunden	Neukunden	Neu- und Bestandskunden	
Inhalte	Preissenkung	Qualitätssteigerung	Angebotserstellung	Finanzierung
Kundenaufgaben	Information	Kommunikation	Integration	
Bewerbung	alleine beworben	mit anderen Angeboten beworben	nur auf Anfrage	
Ort der Erbringung	im Unternehmen	beim Kunden	bei Dienstleister	
Ressourcen	ausschließlich eigenes Personal	ausschließlich Drittanbieter	eigenes Personal und Drittanbieter	
individualisierbar	standardisiert	individuell	modular	

VARIANTE 1
VARIANTE 2

Abb. 2: Morphologischer Kasten

Dabei können die Teilnehmer je nach Gruppengröße und Vorliebe intuitiv oder systematisch vorgehen. Bei der intuitiven Variantenbildung kombinieren die Teilnehmer nach ihrem Ermessen nur die ihrer Meinung nach sinnvollen und vielversprechenden Varianten.

Um auch zunächst unmöglich erscheinende Varianten systematisch in den Blick zu nehmen, lassen sich natürlich auch alle denkbaren Lösungen kombinieren und anschließend bewerten.

5. Varianten bewerten und auswählen

Im letzten Schritt muss die Vielzahl der möglichen Varianten auf eine vielversprechende Auswahl verdichtet werden. Hierfür stehen verschiedene, unterschiedlich aufwändige Auswahlwerkzeuge zur Verfügung (vgl. Modul **Ideen bewerten und auswählen**).

Weiterführende Informationen

- > Hentze, H.; Müller, K.-D.; Schlicksupp, H. (1989): Praxis der Managementtechniken, Hanser Verlag
- > Möhwald, H. (2011): Moderationstechniken, Leitfaden für die methodensichere Moderation. Ventus Publishing ApS
- > Schlicksupp, H. (1980): Innovation, Kreativität und Ideenfindung, Vogel Verlag

Impressum

Autor: Alexander Sonntag, RKW Kompetenzzentrum
Redaktion: Alexander Sonntag, Beate Schlink;
RKW Kompetenzzentrum
November 2015

Diese Publikation wurde im Rahmen des Projektes „**Produktivitätsmanagement für industrielle Dienstleistungen stärken**“ (**PROMIDIS**) erstellt.

