

## Entscheidungstechnik

### *„Lieber eine falsche Entscheidung als gar keine!“ ...*

... so oder so ähnlich (z. B. „Lieber eine schnelle Entscheidung als zu lange gewartet...“ usw.) werden Führungskräfte immer wieder dazu angehalten Entscheidungen zu treffen.

Warum aber wird es überhaupt notwendig, solche Aussagen zu treffen? Vielleicht ist die Führungskraft wirklich entscheidungsschwach oder – aus welchen Gründen auch immer – gewillt, eine Entscheidung zu treffen. Vielleicht befürchtet man aber die unüberschaubaren negativen Konsequenzen einer „falschen“ Entscheidung.

Wir wollen Ihnen deshalb mit diesem Erfolgstipp eine kleine Orientierungshilfe geben, wie Sie in Zukunft noch besser Ihre Entscheidungen treffen können. Dazu werde ich Ihnen kurz die „Methodik“ der guten Entscheidung präsentieren und anschließend zwei Techniken für eine Abwägung von Entscheidungsalternativen aufzeigen.

### *Die Vorgehensweise (Methodik) für eine „richtige“ Entscheidung*

1. **Ziel klären**  
Formulieren Sie klar und möglichst exakt, was das Ziel bzw. das erwartete Resultat sein soll
2. **Ist-Analyse durchführen**  
Je besser die Analyse ist, umso genauer können später Maßnahmen abgeleitet werden. Erfassen Sie also möglichst präzise die Ausgangssituation und die Rahmenbedingungen. Bewährt hat sich hier zum Beispiel die SWOT-Analyse.
3. **Knackpunkte identifizieren**  
In diesem Schritt machen Sie quasi eine Risikoanalyse: Was könnte dazu führen, dass die Zielerreichung gefährdet wird?
4. **(Kern-)Probleme identifizieren**  
Identifizieren Sie nun die aktuellen Probleme und definieren Sie die Kernprobleme (2 bis maximal 5), die es im Wesentlichen zu lösen gilt.

5. **Anforderungen und Lösungen sammeln**

Nachdem Sie jetzt wissen, was Sie wollen (Ziel), wie es im Moment aussieht (Ist-Analyse), was die Zielerreichung beeinträchtigen könnte (Risiken) und was im Kern gelöst werden muss, um das Ziel zu erreichen (Kernprobleme), sollten Sie jetzt die Anforderungen an die mögliche Lösung definieren. Suchen Sie (z. B. in Form eines Brainstormings) nach möglichst vielen Alternativlösungen, die diesen Anforderungen grundsätzlich gerecht werden.

6. **„Beste“ Lösung identifizieren**

Jetzt können Sie anhand verschiedener Techniken (u.a. der Nutzwertanalyse und der Entscheidungsmatrix, die wir Ihnen im folgenden näher vorstellen) die Lösungsvorschläge in eine Rangfolge bringen. Dabei hat sich die Definition von k.o.-Kriterien in der Praxis bewährt.

7. **Entscheidung treffen.**

## *Techniken zur Identifikation der „besten“ Entscheidung*

### *Die Nutzwertanalyse*

Bei der Nutzwertanalyse geht es im Wesentlichen darum, aus einer Reihe von Alternativen diejenige auszuwählen, die den größtmöglichen Nutzen verspricht. Für die Erstellung und Durchführung einer Nutzwertanalyse gehen Sie am Besten wie folgt vor:

1. Erstellen Sie eine Matrix mit mind. 4 Spalten.
2. Tragen Sie in die Spalte 1 alle Kriterien ein, die für Ihre Entscheidung eine Rolle spielen sollen (das können z. B. die oben genannten Anforderungen an die Lösung sein). Diese Kriterien können Sie selbstverständlich von anderen Personen gegenprüfen lassen. Falls Sie die Gefahr sehen, dass Sie sich selbst „bemogeln“ könnten (z. B. indem Sie Kriterien weglassen, die Ihre favorisierte Lösung vielleicht nicht ganz so gut erfüllt), dann sollten Sie auf jeden Fall eine zweite Person „drauf schauen“ lassen.
3. Tragen Sie in die Spalte 2 die Gewichtung der einzelnen Kriterien ein (insgesamt muss die senkrechte Summe dann 100% ergeben).

4. Tragen Sie in Spalte 3 und 4 (und ggf. in weitere Spalten) die Lösungs- oder Entscheidungsalternativen ein.
5. Bewerten Sie nun jede Alternative anhand Ihrer Kriterien mit einem einfachen Bewertungsschlüssel (z. B. 1-2-3 für geringer, mittlerer, hoher Nutzen o.ä.).
6. Multiplizieren Sie Ihre Bewertungen mit den Gewichtungen und errechnen Sie die Summe der jeweiligen Alternative.
7. Je nachdem, welche Bewertungsskala Sie angelegt haben, ist die Alternative mit dem geringsten / höchsten Wert das Ziel mit dem höchsten „Nutzen“ (bezogen auf Ihre Kriterien).

### Beispiel:

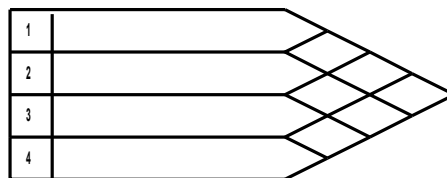
Kriterien:	Gewichtung	Alternative 1	Alternative 2
▪ <i>Gehalt</i>	40	2 (=80)	3 (=120)
▪ <i>Spaß</i>	30	3 (=90)	3 (=90)
▪ <i>Chancen</i>	30	3 (=90)	2 (=60)
<i>Summe</i>	<i>100%</i>	<i>260</i>	<i>270</i>
Alternative 2 hat (derzeit) höheren Nutzen			

### Die Entscheidungsmatrix

Eine Alternative zur Nutzwertanalyse ist die Entscheidungsmatrix. Auch hier ist das Ziel das gleiche: Eine Rangfolge der Alternativen bilden.

Die Erstellung ist recht einfach. Folgende Vorgehensweise hat sich dabei bewährt:

1. Erstellen Sie eine Matrix, die einen paarweisen Vergleich erlaubt:



2. Tragen Sie die Entscheidungsalternativen in die jeweiligen Zeilen ein.
3. Vergleichen Sie nun paarweise die Entscheidungen im Hinblick auf die angestrebten Ziele miteinander („Welche Entscheidung ist „besser“) und tragen Sie jeweils den „Gewinner“ in die rechte Hälfte

ein.

4. Addieren Sie anschließend für jedes Ziel die Anzahl der Nennungen und checken Sie die ersten beiden Alternativen nochmals hinsichtlich des Nutzens.

Wir hoffen, dass Ihnen die o. g. Tipps dabei helfen, in Zukunft noch bessere Entscheidungen zu treffen. Sollten Sie inhaltliche Fragen oder Anregungen zum Erfolgstipp haben, so stehe ich Ihnen gerne für Ihre Fragen oder den Gedankenaustausch zur Verfügung. Eine kurze mail an <mailto:ralf.jansen@jbt.de> genügt.