

Hartmut Laufer

Entscheidungs- findung

Sicher entscheiden – erfolgreich handeln

Ehe Sie weiterlesen ...

Tagtäglich werden wir mit einer Kette von Problemen konfrontiert, die uns zwingen Entscheidungen zu treffen. Wir wachen morgens mit Hals- und Gliederschmerzen auf und fragen uns, ob wir zur Arbeit gehen oder heute lieber zu Hause bleiben und unsere Erkältung auskurieren sollten. Entschließen wir uns, nicht zur Arbeit zu gehen, stellt sich die Frage: im Bett bleiben, ein Medikament aus der Apotheke holen oder sogar zum Arzt gehen? Auf der Fahrt zum Arzt staut sich der Verkehr vor einer Kreuzung. Soll ich mich nun einreihen oder besser in die nächste Querstraße einbiegen, um den Stau zu umgehen? Und so weiter und so weiter bis zum Schlafengehen.

In derartigen Alltagssituationen sind wir uns meist gar nicht bewusst, dass wir Entscheidungen treffen, an denen wir unser Verhalten ausrichten. Anders ist es in Problemsituationen, bei denen unsere Handlungsentscheidungen schwerwiegende und oft schwer vorhersehbare Folgen haben können. Im Privatleben können das beispielsweise die Berufswahl, teure Kaufentscheidungen oder Geldanlagen sein. Im Berufs- und Geschäftsleben können betriebswirtschaftliche oder technische Entscheidungen die eigene Karriere oder die Existenz eines ganzen Unternehmens bestimmen. Leider wissen wir aber immer erst hinterher, wie gut oder wie schlecht eine Entscheidung war!

Daher der verständliche Wunsch nach Vorgehensweisen, wie man die „einzig richtige“ Entscheidung treffen kann. Doch die einzig richtige Entscheidung gibt es so gut wie nie und ein „Rezept“ mit Erfolgsgarantie ebenfalls nicht. Aber immerhin gibt es eine Vielzahl von Methoden und Techniken, die uns unsere Entscheidungen erleichtern und die Entscheidungsqualität steigern können. Man muss sie nur kennen und dann vor allem anwenden!

Es ist stark zu vermuten, dass so manche schwerwiegenden Fehler bei Unternehmensentscheidungen der letzten Jahre hätten vermieden werden können, wenn nicht eher gefühlsbetont entschieden worden wäre. Wenn man wenigstens eine der nicht sonderlich aufwendigen Entscheidungstechniken zu Hilfe genommen hätte. Vermutlich hätte dann Daimler-Benz niemals die Firma Crysler gekauft und VW nicht beschlossen, einen 1,2 Millionen Euro teuren Bugatti zu bauen.

Mit dem vorliegenden Buch möchte ich Ihnen praxisbewährte Erkenntnisse für ein systematisches und zielbewusstes Vorgehen beim Lösen von Problemen und Treffen von Entscheidungen vorstellen. Mein Anliegen ist nicht, Sie mit wissenschaftlichen Theorien zu überfrachten, sondern ein offensives Problembewusstsein zu wecken und Sie mit einigen unkomplizierten, universell einsetzbaren Problemlösungs- bzw. Entscheidungstechniken vertraut zu machen. Lieber eine etwas vereinfachende Technik verwenden, als wegen des höheren Aufwands für eine anspruchsvollere Methode auf eine Systematisierung gänzlich zu verzichten und letztlich doch wieder „aus dem Bauch heraus“ auf Probleme zu reagieren!

Selbst wenn Sie nach der Lektüre des Buchs zu der Meinung gelangt sein sollten – aus welchen Gründen auch immer – keines der vorgestellten schriftlichen Verfahren einsetzen zu wollen, wird Ihre Mühe nicht vergebens gewesen sein: Die gedankliche Auseinandersetzung mit den psychologischen Hintergründen und der Logik bewährter Methoden stimmt zuversichtlich und unterstützt das strukturierte sowie zielstrebige Denken bei der Auseinandersetzung mit Problemen und dem Treffen von Entscheidungen.

Hier noch ein interessantes Service-Angebot für Sie:

Zu den beschriebenen Techniken sind verschiedentlich tabellarische Arbeitsblätter abgebildet. Wenn Sie mir eine E-Mail mit Angabe der von Ihnen gewünschten Seitennummern schicken, erhalten Sie von mir die Blankotabellen als Word-Datei. Sie können sich diese dann ausdrucken und als Formular im Rahmen Ihrer Entscheidungsfindung nutzen oder auf Ihrer Festplatte speichern, um sie entsprechend Ihren individuellen Praxisanforderungen zu verändern. Darüber hinaus stehe ich Ihnen gerne auch mit Ratschlägen oder Weiterbildungsangeboten zur Verfügung.

Berlin, im Herbst 2006

Dipl.-Ing. Hartmut Laufer

Kontakt: MENSOR Institut

Tel.: (0 30) 2 62 96 40

Fax: 2 62 59 77

E-Mail: HartmutLaufer@aol.com

Website: www.mensor.de

Inhaltsverzeichnis

1	Entscheidungsbedarf erkennen	7
1.1	Am Anfang stellt sich ein Problem	7
1.2	Was bezeichnen wir eigentlich als „Problem“?	7
1.2.1	Probleme sind die Würze des Lebens	7
1.3	Die verschiedenen Problemarten	8
1.3.1	Problemfelder des Privatlebens	8
1.3.2	Problemfelder der Unternehmensführung	9
1.4	Gründe ungelöster Probleme	9
1.5	Die innere Einstellung zu Problemen	10
1.5.1	Problemsensibilität als Handlungsinitiator	10
1.5.2	Positives Problembewusstsein als Handlungsmotor	11
1.6	Zielorientierter Problemlösungsprozess	12
1.6.1	Logik der Problemlösungstechniken	12
	Magazinseite:	
	Leitfaden für Problemlösungsprozesse	13
1.7	Ohne klares Ziel keine zielbewusste Problemlösung!	14
	Auf den Punkt gebracht	15
2	Probleme analysieren	16
2.1	Die Gefahr der Erfahrung	16
2.2	Keine Therapieversuche ohne sorgfältige Diagnose!	17
2.3	Problembeschreibung wörtlich nehmen	18
2.4	Der sichere Weg zur Ursachenerkennung	19
	Magazinseiten:	
	Leitfaden für das Ermitteln einer Problemursache	21
	Checkliste zum Ermitteln von Problemursachen	22
2.5	Zusammentreffen mehrerer Ursachen und Wirkungen	23
2.5.1	Ursachenbündel	23
2.5.2	Wirkungenbündel	24
2.5.3	Ursachen-Wirkungen-Kette	24
	Auf den Punkt gebracht	26
3	Lösungsmöglichkeiten finden	28
3.1	Kreatives Denken und Handeln	
3.1.1	Allgemeine Voraussetzungen	29
3.1.2	Persönliches Kreativitätspotenzial	29
3.2	Ursachen eingeschränkter Kreativität	30
3.3	Kreativitätsfördernde Methoden und Techniken	31
3.3.1	Vermeiden von Konfusion	31
3.3.2	Vermeiden von Denkblockaden	31
3.3.3	Überwinden von Passivität	33
3.3.4	Methodenauswahl	34
3.4	Die morphologischen Methoden	34
3.4.1	Systematik der morphologischen Ideenfindung	34
3.4.2	Anwendungsmöglichkeiten	36

3.4.3	Konzeptionelle und modifizierende Morphologie	37
Magazinseiten:		
	Morphologische Tabelle am Beispiel „Entwerfen eines Werbeprospekts“	38
	Morphologisches Diagramm am Beispiel „Planung einer Jahrestagung“	39
3.5	Das klassische Brainstorming	40
3.5.1	Merkmale der Methode	40
3.5.2	Wichtige Regeln	41
3.5.3	Günstige Rahmenbedingungen	42
3.5.4	Auswerten der Ideensammlung	43
3.6	Das Solo-Brainstorming	43
3.7	Die Brainwriting-Methoden	43
3.7.1	Zettelprotokoll (Kartenabfrage)	44
3.7.2	Methode 635	45
Magazinseite:		
	Formblatt für Ideenfindungen nach Methode 635	47
3.7.3	Brainwriting-Pool	48
3.8	Anregende Darstellungs- und Fragetechniken	48
3.8.1	Mind-Mapping	49
3.8.2	Zielgerichtete Fragestellungen	51
	Auf den Punkt gebracht	51
4	Entscheidungen treffen	53
4.1	Entscheidungssituationen und Entscheidungsverhalten	53
4.1.1	Typische Entscheidungshemmnisse	53
4.1.2	Führungskompetenz bedingt Entscheidungsfähigkeit	53
4.1.3	Unterbewusstsein und Entscheidungsverhalten	55
4.1.4	Entscheidungsfindung in Gruppen	57
4.1.5	Entscheidungsbesprechungen organisieren und leiten	58
4.1.6	Mit Allein- oder Gruppenentscheidungen führen?	59
4.2	Steigerung der Entscheidungseffizienz	60
4.2.1	Wahl der wirksamsten Entscheidungsstrategie	61
4.2.2	Entwickeln der persönlichen Entscheidungsfähigkeit	62
4.2.3	Abwägend oder intuitiv entscheiden?	63
4.3	Die Entscheidungsmethoden und -techniken	64
4.3.1	Geschichtliche Entwicklung der Entscheidungstechniken	64
4.3.2	Einsatzmöglichkeiten und Methodenwahl	65
4.4	Die Entscheidungsvorbereitung	66
4.4.1	Wichtige Fachbegriffe	67
4.4.2	Die Kriterienbestimmung als vorentscheidender Schritt	68
Magazinseiten:		
	Beispiel eines Kriterien-Gliederungsbaums	69
	Formblatt für eine tabellarische Kriteriengliederung	70
4.4.3	Gewichten von Entscheidungskriterien	71
4.4.4	Bewerten von Entscheidungskriterien	71
4.4.5	Die Alternativenrangfolge als Bewertungsergebnis	73
4.5	Entscheiden bei komplexen Vorhaben	74
4.5.1	Pro-und-Kontra-Liste	74
4.6	Entscheiden bei größeren Risiken	76
4.6.1	Entscheidungsbaum	76

Magazinseite: Entscheidungsbaum am Beispiel „Planen eines Betriebsfestes“	79
4.6.2 Risikoanalyse	80
Magazinseite: Risikoanalyse am Beispiel „Kauf einer Wohnimmobilie“	82
4.7 Entscheiden durch Nutzwertevergleich	83
4.7.1 Vollständiger Paarvergleich	83
Magazinseite: Vollständiger Paarvergleich am Beispiel „Auswahl eines Wasch- mittelnamens“	85
4.7.2 Rangreihenbildung	86
Magazinseite: Rangreihenbildung am Beispiel „Auswahl eines Urlaubsziels“	88
4.7.3 Plus-Minus-Bewertung	89
Magazinseite: Plus-Minus-Bewertung am Beispiel „Ausmusterung eines Firmen-Kfz“	91
4.7.4 Nutzwertanalyse	92
Magazinseite: Nutzwertanalyse am Beispiel „Kauf eines Pkws“	95
4.7.5 Nutzwertprognose	96
Magazinseite: Formblatt für Nutzwertprognosen	98
4.8 Die Entscheidung	99
Auf den Punkt gebracht	99
Ergänzende Literatur	101
Stichwortverzeichnis	