

## **MODUL 4**

# **FÄHIGKEIT ENTSCHEIDUNGEN ZU TREFFEN**

## **-KURZE ZUSAMMENFASSUNG-**

## **1) WAS BEDEUTET „DIE FÄHIGKEIT ENTSCHEIDUNGEN ZU TREFFEN“?**

Die Entscheidungsfindung ist eine Schlüsselkompetenz im Arbeitsalltag und ist besonders wichtig, wenn man ein(e) effektive(r) UnternehmerIn sein will. Egal ob es um die Einstellung neuer Mitarbeiter geht, die Entscheidung für Lieferanten oder die Findung der richtigen Strategie - die Fähigkeit, gute Entscheidungen mit den verfügbaren Informationen zu treffen ist lebenswichtig für eine(n) UnternehmerIn.

Es wäre leicht, wenn es eine allgemeine Formel gäbe, die in jeder Situation angewendet werden kann, dem ist jedoch nicht so. Jede Entscheidung birgt ihre eigenen Herausforderungen und wir müssen verschiedene Ansätze finden, um die Probleme zu lösen.

Die Frage ist nun, wie schlechte Entscheidungen verhindert werden können. Oder wie verhindert man es, Entscheidungen dem Zufall zu überlassen? Man benötigt einen systematischen Ansatz bei der Entscheidungsfindung, so dass, egal welche Entscheidung getroffen werden muss, diese mit Zuversicht und Selbstbewusstsein getroffen wird.

## **2) ENTSCHEIDUNGSFINDUNG: WAS ES IST UND WARUM ES WICHTIG IST**

Die Entscheidungsfindung ist äußerst wichtig vor allem aber weil es den Weg für Fortschritt darstellt. Egal ob eine Entscheidung erfolgreich war oder scheitert, wir können immer daraus lernen und profitieren. Eine Entscheidungsfindung hebt die Komplexität und die Vernetzung der Dinge heraus. Dies ist ein wichtiger Punkt, der bedacht werden muss.

Problemlösung und Entscheidungsfindung sind von zentraler Bedeutung für die Führung, die Arbeit, das Leben und den Erfolg. Es wäre nicht übertrieben zu behaupten, dass diese fundamentalen menschlichen Fähigkeiten definieren, wer wir sind und wie wir Dinge anpacken. Jedes menschliche Projekt braucht jemanden um Schwierigkeiten zu überwinden, Entscheidungen zu treffen, mit den Konsequenzen umzugehen und die Kontrolle über verändernde Umstände zu behalten.

Das technische Know-How und Einfallsreichtum wird oft als Beispiel für den Amerikanischen Triumpf in der Eroberung des Weltalls angeführt. In der Tat wurde es abgeleitet von:

- Dem komparativen Vorteil (bezogen auf die Mond-Bemühungen der Sowjetunion) bei der Entscheidungsfindung
- Der Fähigkeit scheinbar unüberwindbare Hindernisse zu überwinden
- Die Fähigkeit gemachte Fehler effizient zu bewältigen

Der Erfolg, die ersten Menschen auf den Mond gebracht zu haben, resultierte aus deren Selbstbewusstsein und der mangelnden Bereitschaft, aufgrund von Schwierigkeiten aus der Fassung gebracht zu werden. Diese Entscheidung ist von entscheidender Bedeutung: die meisten Probleme bestehen und die meisten Entscheidungen scheitern wegen der Angst vor dem Versagen. Diese Angst verfestigt sich dann in verschiedenen Arten.

In einer Zeit der zunehmenden Interdependenz, Möglichkeiten, Veränderung, Wettbewerb und Komplexität, wird die Bedeutung guter Entscheidungen und der richtigen Problemlösung immer bedeutsamer. Und während wir regelmäßig hören wie wichtig diese Fähigkeiten sind, wird uns seltener gesagt, was sie auf einer persönlichen Ebene bedeuten.

### **3) SECHS SCHRITTE IN DER ENTSCHEIDUNGSFINDUNG UND PROBLEMLÖSUNG**

#### 1. Schaffung einer positiven Entscheidungsumgebung

Wenn du schon einmal in einem Meeting warst, wo die Teilnehmer verschiedene Themen besprechen, dann hast du auch jenen Moment erlebt, wenn eine Entscheidungsumgebung nicht gegeben war. Jeder muss das Problem verstehen, bevor die Vorbereitungen für eine Entscheidung getan werden können. Dies inkludiert das Vereinbaren der Ziele, sicherzustellen dass die Fragen diskutiert werden und sich auf einen Weg zu einigen um die Entscheidung treffen zu können. Interpersonale Überlegungen müssen gleich zu Beginn angesprochen werden. Hast du alle Beteiligten miteinbezogen? Und stimmen die beteiligten Personen zu, einander zu respektieren und sich in offenen und ehrlichen Diskussionen zu engagieren? Wenn nur die stärksten Meinungen angehört werden, riskiert man den Verlust der bestmöglichen Lösungen.

## 2. Entwickle verschiedene Optionen und/oder generiere mehrere mögliche Lösungen

Ein weiterer wichtiger Bestandteil, eines gutes Entscheidungsprozesses ist es, sich so viele vernünftige Alternativen wie möglich zu überlegen. Wenn man einfach die erstbeste Lösung übernimmt, übersieht man womöglich viel bessere Alternativen.

## 3. Abwägung der Vor- und Nachteile der einzelnen Optionen / Lösungen

Der Abschnitt um Alternativen zu suchen ist oft der zeitaufwendigste Teil des Entscheidungsprozesses. Dieser Abschnitt braucht manchmal so lange, dass keine Entscheidung getroffen wird! Um diesen Schritt effizienter zu gestalten, solltest du dir klar werden, welche Faktoren du in deiner Analyse miteinbeziehen möchtest. Hier gibt es drei wichtige Faktoren zu berücksichtigen:

- **Risiko:** Die meisten Entscheidungen beinhalten ein gewisses Risiko. Diese Risiken müssen aufgedeckt und verstanden werden um die beste Entscheidung zu treffen.
- **Folgen:** Du kannst die Auswirkungen einer Entscheidung nicht zu 100% vorhersehen. Aber du kannst vorsichtig und systematisch vorgehen, um mögliche Risiken zu identifizieren und zu bewerten.
- **Durchführbarkeit:** Ist die Wahl realistisch und umsetzbar? Dieser Faktor wird oft ignoriert. In der Regel musst du bestimmte Einschränkungen berücksichtigen, wenn eine Entscheidung zu treffen ist. Teil dieser Bewertungsphase ist es, sicherzustellen, dass die ausgewählte Alternative deutlich besser als der Status Quo ist.

## 4. Bleibe bei einer Entscheidung

Die Entscheidung selbst kann aufregend und stressig sein. Ein strukturierter Ansatz kann helfen, um mit den eigenen Emotionen so objektiv wie möglich umzugehen. Man muss sich den wichtigsten Faktoren in einer guten Entscheidung bewusst werden. Nimm die Zeit, um vorzudenken und versuche zu bestimmen was die Entscheidung „richtig“ macht. Dies wird die Entscheidungsgenauigkeit erheblich verbessern.

## 5. Überprüfung der Entscheidung

Denke daran, dass manche Teile einer Entscheidung nicht objektiv sind. Die Entscheidung muss auch auf einer intuitiven, instinktiven Ebene Sinn machen. Der gesamte Prozess, den wir bisher diskutiert haben basiert auf den Perspektiven und Erfahrungen der involvierten Personen. Nun ist es Zeit, die Alternativen auf ihre Gültigkeit und Sinnhaftigkeit zu überprüfen. Wenn die Entscheidung signifikante Auswirkungen hat, ist es sinnvoll, die Annahmen und die logische Struktur um zur Entscheidung zu kommen nochmals zu überprüfen.

## 6. Kommunikation und Umsetzung

Der letzte Schritt des Entscheidungsfindungsprozesses involviert die Kommunikation der Entscheidung und die Vorbereitung der Umsetzung. Du kannst die Wahl anderen aufzwingen. Oder du kannst deren Akzeptanz gewinnen, indem du erklärst, wie und warum du zu dieser Entscheidung gelangt bist. Für die meisten Entscheidungen ist es effektiver, wenn du Zuspruch gewinnst und deine Entscheidung erklärst, vor allem wenn du andere für die Umsetzung benötigst. Ein Plan kann dabei helfen. Die meisten reagieren positiv auf einen klaren Plan der ihnen erklärt, was sie erwarten können und worin ihre Aufgaben liegen.

### **4) "ENTSCHEIDUNGSFINDUNGS ANALYSE-TOOL"**

Eine Entscheidungs-Matrix-Analyse funktioniert folgendermaßen – die Optionen werden als Zeilen in der Tabelle aufgelistet und die zu berücksichtigen Faktoren werden in Spalten angeführt. Jede Option/Faktor Kombination wird berechnet, die relative Wichtigkeit der Faktoren abgewogen und dann zu einer Gesamtpunktezahl für jede Option addiert. Obwohl diese Technik sehr komplex klingt, ist sie eigentlich relativ einfach zu benützen. Hier eine Schritt-für-Schritt Anleitung.

**Schritt 1:** Alle Optionen werden als Zeilenbeschriftung der Tabelle angeführt. Die Faktoren, welche berücksichtigt werden müssen, sind die Spaltenüberschriften. Wenn du zum Beispiel einen neuen Laptop kaufst sind zu berücksichtigende Faktoren die Kosten, Dimensionen und die Festplattengröße.

**Schritt 2:** Als nächstes arbeitest du die Spalten deiner Tabelle ab und bewertest dabei jede Option für jeden Faktor deiner Entscheidung. Bewerte dabei jede Option von 0 (schlecht) bis 5 (sehr gut). Beachte, dass du nicht für jede Option eine andere Punktezahl vergeben musst. Wenn keine Option bei einem bestimmten Faktor gut für deine Entscheidung ist, dann solltest du alle mit 0 bewerten.

**Schritt 3:** Beim nächsten Schritt wird die relative Bedeutung der Faktoren in die Entscheidung eingearbeitet. Zeige dies indem du die Nummern 0-5 nimmst. 0 bedeutet dass der Faktor absolut unwichtig für die endgültige Entscheidung ist und 5 heißt dass er sehr wichtig ist. (Es ist durchaus akzeptabel Faktoren mit der gleichen Bedeutung zu haben).

**Schritt 4:** Nun multipliziere jede Punktezahl von Schritt 2 mit den Werten der relativen Bedeutung der einzelnen Faktoren aus Schritt 3. Dadurch werden das gewichtete Ergebnis für jede Option/Faktor Kombination berechnet.

**Schritt 5:** Zum Schluss summierst du die gewichteten Ergebnisse für jede deiner Optionen. Die Option mit der höchsten Punktezahl gewinnt!

**Beispiel:** Ein Caterer benötigt einen neuen Lieferanten für seine Basisbestandteile. Zu berücksichtigende Faktoren sind Kosten, Qualität, Ort, Verlässlichkeit und Zahlungsoptionen.

Er hat vier Optionen, deswegen kreiert er als erstes das Arbeitsblatt und bewertet dann die einzelnen Faktoren.

Faktoren	Kosten	Qualität	Ort	Verlässlichkeit	Zahlungsoptionen	GESAMT:
<b>GEWICHTUNG:</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	
Lieferant 1	1	2	0	3	2	<b>22</b>
Lieferant 2	5	2	0	1	2	<b>41</b>
Lieferant 3	2	3	0	2	1	<b>30</b>
Lieferant 4	4	5	4	2	0	<b>48</b>

Die beste Option in diesem Beispiel ist Lieferant Nummer 4.