

3 Methodenkatalog

In diesem Kapitel sind alle Methoden zur Entscheidungsfindung, auf die wir Sie im zweiten Kapitel bereits aufmerksam gemacht haben, systematisch nach Phasen des Entscheidungsprozesses erfasst und mit ausführlichen Beschreibungen und Erläuterungen versehen. Die folgende Tabelle bietet dazu eine Schnellübersicht. Methoden, die mit ✓✓ gekennzeichnet sind, eignen sich für die betreffenden Phasen besonders gut. Die Markierung ✓ bedeutet, dass sie auch in anderen Phasen sinnvoll sein können.

Methode	Phasen					
	Seite	Start	Map	Connect	Compose	Decide
Nutzwertanalyse	■	✓✓			✓✓	✓
SWOT-Analyse	■	✓✓			✓✓	✓
Szenario-Fragen	■	✓✓			✓✓	✓
Situationsanalyse	■	✓	✓✓			
Stakeholder Map	■	✓				
Themensammlung auf Karten	■		✓✓	✓	✓	
Wer, Was, Wann, Wo, Wie-Methode	■	✓	✓✓			
Fakten und Meinungen	■	✓	✓✓			
Gap Analysis	■	✓	✓✓	✓		
Unaussprechliches	■		✓✓	✓		
Drei Beschwerden	■		✓✓	✓		
Perspektiven erkunden	■			✓✓		
Von Positionen zu Interessen und Bedürfnissen	■			✓✓		
Feedback-Kreis	■	✓		✓✓		
Reconciliation	■			✓✓	✓✓	
Optionen darstellen	■	✓			✓✓	
Role Storming	■				✓✓	
Time Line	■	✓			✓✓	
Brainstorming	■	✓			✓✓	
Zündfunke	■	✓			✓✓	
Methode des zugrunde liegenden Prinzips	■	✓			✓✓	

Methode	Phasen	Start	Map	Connect	Compose	Decide
	Seite					
Die Ursache in den Mittelpunkt stellen	■	✓			✓✓	
Geisterbahn fahren – Risikoanalyse	■				✓✓	
Analogien und Benchmarking	■	✓			✓✓	
Die »Geht nicht, weil ...«-Methode	■	✓			✓✓	
Reframing 1g	■				✓✓	
Reframing 2	■				✓✓	
Evaluationskriterien klären	■	✓				✓✓
ComTeam Systemmodell	■	✓				✓✓
Fehlermöglichkeits- und Einfluss-Analyse (FMEA)	■	✓				✓✓
Öko-Check oder Konsequenzenanalyse	■	✓				✓✓
Ressourcen-Analyse: Können wir das wirklich schaffen?	■					✓✓
Aktivitätenkatalog	■	✓✓				✓✓

3.1 Methoden für Alltagsentscheidungen

Für Routine- bzw. Alltagsentscheidungen gibt es zahlreiche Methoden, die über das rasche »aus dem Bauch heraus Entscheiden« hinausgehen und den Entscheidern dabei helfen, Klarheit über Fakten und Konsequenzen zu gewinnen. Man kann zum Beispiel einfach die Fragen aufschreiben, die im Rahmen einer Entscheidung zu beantworten sind und diese dann der Reihe nach abarbeiten.

Nutzwertanalyse

Beschreibung: Mit der Nutzwertanalyse (auch Entscheidungstabelle oder Entscheidungsmatrix) können Sie Optionen unter verschiedenen Gesichtspunkten beurteilen.

Bekannt sind Ihnen solche Entscheidungstabellen sicher aus Waren- oder Dienstleistungsvergleichen, wie im folgenden Beispiel gezeigt.

testergebnisse											
ADAC	Wichtung	tomtom one	tomtom GO 710	Mo C710	Garmin Navi 950	Stony MP-1707	Flak N200	Neuman GN 720	Navigation X-950T	vorlath 1020	ruickTel N500
Preis in € (Stand Mitte November 2006)		371 - 451	443 - 672	351 - 566	434 - 617	375 - 590	495 - 576	383 - 524	409 - 416	358 - 505	399 - 516
Handhabung	10%	1,5	2,6	2,7	1,8	2,2	2,6	1,5	3,7	2,0	3,8
Bedienungsanleitung	30%	2,5	1,6	4,0	2,0	3,7	1,5	1,0	3,0	2,3	3,3
Einbau	70%	1,1	3,0	2,2	1,8	1,6	3,0	1,8	4,0	1,8	4,0
Bedienung	35%	1,8	1,9	3,2	3,7	3,1	4,1	4,4	4,1	4,7	0,7
Eingabe	40%	1,0	1,2	1,3	3,6	2,4	2,0	2,7	2,1	3,4	1,7
Ablisbarkeit	60%	2,4	2,4	4,5	3,9	3,6	5,5	5,5	5,5	5,5	...
Routenberechnung	35%	2,1	2,8	2,1	2,4	3,1	1,5	2,6	2,0	2,3	-
Qualität der Routenberechnung	50%	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	1,0	1,5	1,5	2,5	-
Berechnungszeit	20%	1,8	5,5	1,1	2,5	5,5	1,8	5,0	3,2	1,1	-
Datenbestand	30%	1,6	1,6	1,9	2,3	2,6	2,6	2,7	1,9	2,7	-
Routenführung	20%	1,4	2,2	1,4	1,9	2,0	3,4	1,6	2,2	2,4	-
Sprachausgabe	50%	1,7	2,1	1,8	1,9	2,2	2,1	2,0	2,1	1,9	-
Grafische Darstellung	40%	1,0	2,6	1,0	2,1	2,0	5,3	1,2	2,5	3,3	-
Reaktion auf Verlassen der Route	10%	1,1	1,1	0,7	1,1	1,5	1,9	1,3	1,0	1,3	-
GESAMTNOTE		1,8	2,4	2,4	2,7	2,8	2,9	2,9	2,9	3,1	-
ADAC-Urteil		+	+	+	o	o	o	o	o	o	...

*keine Ergebnisse möglich
 **Abwertung, weil beide Testgeräte nicht mehr funktionsfähig waren
 ++ sehr gut + gut o zufriedenstellend o ausreichend - mangelhaft

(Abdruck mit freundlicher Genehmigung des ADAC e. V.)

- Vorgehen:**
- ▶ Stellen Sie die zur Auswahl stehenden Optionen zusammen. Wenn Sie z. B. ein mobiles Navigationsgerät brauchen, werden Sie bestimmt ein Dutzend Angebote finden.
 - ▶ Bestimmen Sie die Kriterien, die für Ihre Entscheidung wichtig sind: z. B. Lieferumfang, Benutzerführung, Dauer der Routenberechnung, Kartenqualität etc.

- ▶ Gewichten Sie jedes Entscheidungskriterium gemäß seiner Bedeutung in der Gesamtbeurteilung: z. B. Lieferumfang = 1 (geringe Bedeutung), Benutzerführung = 3 (große Bedeutung).
- ▶ Bewerten Sie nun, indem Sie Punkte oder Noten vergeben, wie gut jede Option die festgelegten Kriterien erfüllt.
- ▶ Multiplizieren Sie die Gewichtung mit den Punkt- oder Notenwerten und bilden Sie die Summe pro Option, dann erhalten Sie Ihre gewünschte Rangfolge.

Der Vorteil dieser Vorgehensweise liegt darin, dass jede Option nach denselben Kriterien beurteilt und diese Beurteilung auch transparent gemacht wird. Der Nachteil liegt darin, dass das Resultat objektiver aussieht, als es tatsächlich ist. Denn sowohl die Wahl der Kriterien als auch die Gewichtung und die Punktevergabe unterliegen natürlich subjektiven Einschätzungen. Das kann dazu führen, dass am Ende das gewünschte Resultat herauskommt.

Valider wird diese Methode, wenn Sie sie in einer Gruppe anwenden:

- ▶ Wählen Sie zunächst gemeinsam die Kriterien aus, nach denen die Optionen zu beurteilen sind.
- ▶ Anschließend einigen Sie sich auf die Gewichtung jedes einzelnen Kriteriums.
- ▶ Dann erstellt jeder für sich seine Bewertungen aller zu beurteilenden Optionen.
- ▶ Schließlich werden diese Bewertungen ausgetauscht und diskutiert. Wenn alle Bewertungen in etwa übereinstimmen, kann man die Zahlen mitteln und eintragen. Wenn aber die Unterschiede groß sind, muss man erst die Gründe dafür herausfinden, warum die Einschätzungen so unterschiedlich ausfallen, bevor man sich auf bestimmte Werte einigt.

SWOT-Analyse

Beschreibung: SWOT steht für: Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen), Threats (Gefahren/Risiken).

Die SWOT-Analyse dient dazu, eine Idee, ein Projekt, eine Strategie oder auch eine Situation aus zwei Perspektiven zu beurteilen. Zum einen aus der Innensicht, d. h. was sind die Stärken und Schwächen z. B. einer Firma? Zum anderen aus der Außensicht, z. B. welche Chancen und Risiken bietet das Umfeld.

Sie können auch die Stärken und Schwächen eines Produktes beschreiben und daraus die Chancen und Risiken einer Markteinführung ableiten. Der Nachteil dieser Betrachtungsweise ist, dass beide Male aus dem gleichen Blickwinkel auf das Problem geschaut wird, d. h. die Frage der Chancen und Risiken nur aus den Stärken und Schwächen abgeleitet wird und die Außensicht, also in welchem Umfeld sich das Produkt behaupten muss, ausgelassen wird.

Vorgehen

- ▶ Teilen Sie ein Flipchart oder eine Pinnwand in vier Felder:
 - oben links = Stärken (Strengths),
 - oben rechts = Schwächen (Weaknesses),
 - unten links = Chancen (Opportunities),
 - unten recht = Risiken (Threats).
- ▶ Klären Sie unbedingt zuerst, was in welchem Feld betrachtet werden soll, z. B. die Stärken und die Schwächen eines neuen Produktes und die Chancen und Gefahren, wenn es auf den Markt gebracht wird.
- ▶ Schreiben Sie stichwortartig mit, was zu diesen Themen gesagt wird.
- ▶ Klären Sie nun, was folgt: Was wird weiter untersucht? Was ist bereits klar geworden? Welche Entscheidung steht an? Welche Handlungsschritte sind erforderlich?



Tipp: Auf www.wikiswot.com finden Sie zahlreiche frei verfügbare SWOTs für viele Organisationen, Unternehmen und Produkte. Wenn Sie zehn davon durchsehen, bekommen Sie ein sicheres Gefühl dafür, wie eine SWOT-Analyse sinnvoll gefüllt werden kann.