

Entscheidungen im Team finden

Die Methode der Entscheidungsfindung kommt dann zum Einsatz, wenn mehr als eine sinnvolle Alternative zum gewünschten Ergebnis führt, wenn verschiedene Alternativen auf ihren Erfüllungsgrad von Zielen beurteilt werden sollen, wenn transparente und jederzeit nachvollziehbare Entscheidungen erforderlich sind oder auch wenn eine hohe Akzeptanz durch alle Beteiligten erforderlich ist.

Wenn Alternativen vorhanden sind, führt eine Frage wie etwa »Welche Alternative ist nun die beste« häufig zu schneller Positionierung und Vor-Festlegung, von der gerade bei emotional gefärbten Situationen kaum mehr ohne Gesichtsverlust abgewichen werden kann.

Über den „Umweg“ der Entscheidungskriterien dreht sich die Diskussion nicht mehr um gesamte Alternativen, sondern fokussiert sich auf einzelne Faktoren (Kriterien, Gewichtung, Erfüllungsgrad...). Ferner entsteht meist ein Gefühl von gemeinsam getragener Entscheidung, deren Akzeptanz hoch ist.

Schritt 1: Alle möglichen Alternativen werden in ihrem Wesen, den Voraussetzungen sowie den wesentlichen Faktoren dargestellt.

Schritt 2: Die Kriterien, die für die Entscheidung wichtig sind, werden gesammelt (sinnvoll ca. 5-10 Kriterien) und anschließend gemeinsam gewichtet (G).

Gewichtung G

- 3 sehr wichtig (auch: Zielvorgaben)
- 2 wichtig
- 1 nice to have

Schritt 3: Die einzelnen Alternativen werden auf ihren Erfüllungsgrad (E) bezüglich der Kriterien untersucht, Vorgehen dabei sinnvoll zeilenweise je Kriterium.

Erfüllungsgrad E

- 3 sehr gut erfüllt
- 2 gut erfüllt
- 1 wenig erfüllt
- 0 nicht erfüllt (K.O.-Kriterium)

Schritt 4: Alle Produkte G x E werden gebildet und pro Alternative summiert. Die Summen dienen als Entscheidungshilfe für die Auswahl der geeigneten Alternative.

Entscheidungsfindung für: Raumplanung Büro

Kriterien	G	Alternativen					
		Großraum-büro		Einzel-büros		Misch-lösung	
		E	GxE	E	GxE	E	GxE
Kurze Wege	3	3	9	1	3	2	6
Mitarbeiterzufriedenheit	2	1	2	2	4	3	6
geringe Umbaukosten	3	1	3	3	9	1	3
ungestörtes Arbeiten	1	1	1	3	3	2	2
kreativer Austausch	3	3	9	1	3	2	6
Kosten für Infrastruktur	2	3	6	1	2	2	4
Summe			30		24		27

Methodische Tipps:

- Alternativen für alle sichtbar visualisieren.
- Zunächst alle Kriterien auf Karten sammeln, dann erst mögliche ähnliche Kriterien zusammenfassen. Überprüfen, ob alle unter den Kriterien das gleiche verstehen.
- Bei der Gewichtung grobe Skala verwenden (1-3), Skala visualisieren.
- Gewichtung per Handzeichen (1..2..3), auf zügiges Vorgehen achten, ohne wichtige Beiträge zu übergehen.
- Uneinigkeit klären, notfalls Wert 2 übernehmen und mit Blitz o.ä. kennzeichnen. Der Gruppe zusichern, am Ende zu überprüfen, wie sich eine Änderung dieses Kriteriums auf das Ergebnis auswirkt.
- Alle Zielvorgaben (z.B. durch Auftraggeber des Projektes) erhalten als Gewichtung immer 3.
- Der Erfüllungsgrad kann auch durch ein Ranking zwischen den Alternativen festgelegt werden.
- Wieder grobe Skala verwenden (0-3), Skala visualisieren
- 0 nur als K.O.-Kriterium verwenden (erhält eine Alternative in einem Kriterium 0, so entfällt sie ganz).
- Blitz-Bewertungen bearbeiten.
- Numerisches Ergebnis auf Plausibilität prüfen („wir haben eine tolle Lösung, leider passt das Problem nicht dazu“).
- Favorisiert das Ergebnis der Entscheidungsfindung ein Ergebnis, das aus Sicht der Bearbeiter nicht plausibel oder optimal ist, kann anhand der G und E geprüft werden, wie das Ergebnis entstanden ist. Haben hohe G aus Zielvorgaben das Ergebnis hervorgerufen, sind diese ggf. mit dem Auftraggeber zu diskutieren.
- Liegen 2 Alternativen numerisch eng zusammen, dann über Diskussion der G und E versuchen, die geeignete Alternative zu finden.
- Das numerische Ergebnis ist nicht objektiv. Es ist ein Hilfsmittel, die subjektive Bewertung transparent und nachvollziehbar zu machen. Die endgültige Entscheidung wird durch Menschen und niemals durch den Taschenrechner getroffen.