

ST.GALLER
ENTSCHEIDUNGSMETHODIK

MANAGEMENT SCHOOL ST.GALLEN ■
BETTER BUSINESS

ST.GALLEN



Management School St.Gallen

Fürstenlandstrasse 41
CH-9001 St.Gallen
Telefon (41) 071 222 51 53
office@mssg.ch | www.mssg.ch

ST. GALLER ENTSCHEIDUNGSMETHODIK



VARIANTENMANAGEMENT

Wo muss Ihr Instinkt noch dazulernen?

Schreiten, um nicht zu scheitern: «L'homme qui marche» ist das zentrale Motiv im Leben und Schaffen von Alberto Giacometti. Die Werke des Schweizer Bildhauers, die heute Rekordpreise erzielen, bleiben auch fünfzig Jahre nach dessen Tod eine kraftvolle Inspiration für Manager und Leader.

PROFESSIONELLER ENTSCHEIDEN

Führen heisst entscheiden. Täglich treffen wir Hunderte von Entscheiden, doch wissen wir, welche Komponenten gute Problemlösungen charakterisieren? Professionelles Entscheiden ist mehr, als nur eine Lösung für ein Problem zu finden. Wodurch kann die Qualität von Entscheiden nachhaltig verbessert werden? Folgende sechs Tipps basieren auf psychologischen Erkenntnissen und lassen sich einfach in der Praxis realisieren. Ihre Entscheide werden dadurch merklich besser.

1. Schwerpunkte festgelegt?

Was ist uns wirklich wichtig?

Was sollte die Lösung alles erfüllen? Wir suchen zu wenig nach den wirklich wichtigen, grundsätzlichen qualitativen Anforderungen an die Lösung. So werden Schwerpunkte oft willkürlich gesetzt und Ressourcen, Zeit und Energie verschleudert.

2. Ziele klar?

Was wollen wir überhaupt?

Wir sind uns oft über die eigenen Ziele viel zu wenig im Klaren. Entscheider haben die Tendenz, zu rasch oder gar direkt zur Lösung zu springen. Doch wer nicht weiss, wohin er steuern will, setzt auch die Segel für den Zukunftskurs nicht richtig. Die Qualität von Entscheiden steigt nachweisbar, wenn man sich zuerst eingehend mit den Zielen befasst.

3. Analyse durchgeführt?

Wie präsentiert sich die Situation?

Beim Lösen komplexer Probleme beachten wir die Gegebenheiten der vorliegenden Situation zu wenig. Wir fixieren gerne nur Ausschnitte und bewerten einzelne Details zu hoch. Dies hat zur Folge, dass wir Zeitabläufe, Reaktionen/Gegenreaktionen, Wachstumsentwicklungen oder auch die Interessen von möglichen Betroffenen ungenügend oder gar falsch einschätzen.

4. Nebenwirkungen geklärt?

Womit haben wir zu rechnen?

Der Arbeitsstress des Alltags verkürzt das Denken: Tauchen Neben- oder Folgeeffekte auf, reagieren wir genervt oder mit Verdrängung. Wenn entschieden ist, erwarten wir, dass sich das Thema erledigt hat. Doch dem ist vielfach nicht so. Eine frühzeitige Risiko- und Folgen-Abklärung schafft hier Abhilfe.

5. Autorität vorhanden?

Über welche Gestaltungsmacht verfügen wir?

Grundsätzlich gehen wir davon aus, dass wir das Geschehen massgeblich beeinflussen können. Wir neigen zu autoritärem, dominantem Verhalten. Doch in vielen Fällen sind wir nur ein Akteur unter vielen und damit nur ein Beteiligter in einem grösseren System. Eine ganzheitliche Rollenbewertung hilft, die Lage realistisch anzugehen.

6. Massnahmen getroffen?

Welche Aktionen sind in welcher Intensität anzugehen?

Sind die passenden Massnahmen getroffen und eingeleitet? Funktioniert unsere Lösung nicht auf Anhieb, so «doppeln» wir kraftvoll nach. Dies führt häufig zu überzogenem Nachziehen. Aber auch die Umkehrreaktion des Untersteuerns kann eine Folge sein: Wir geben zu rasch auf, indem wir sagen: «Das funktioniert nicht.»



SCHNELLANWENDUNG

Problemerkfassung

1. Worum geht es?

Problembearbeitung

2. Wie ist es?

3. Wie sollte es sein?

4. Wodurch wird es beeinflusst, und wovon hängt es ab?

5. Welche Lösungsvarianten bestehen?

6. Für welche dieser Varianten soll man sich entscheiden und warum nicht für die andern?

7. Welche Risiken werden mit dieser Variante eingegangen?

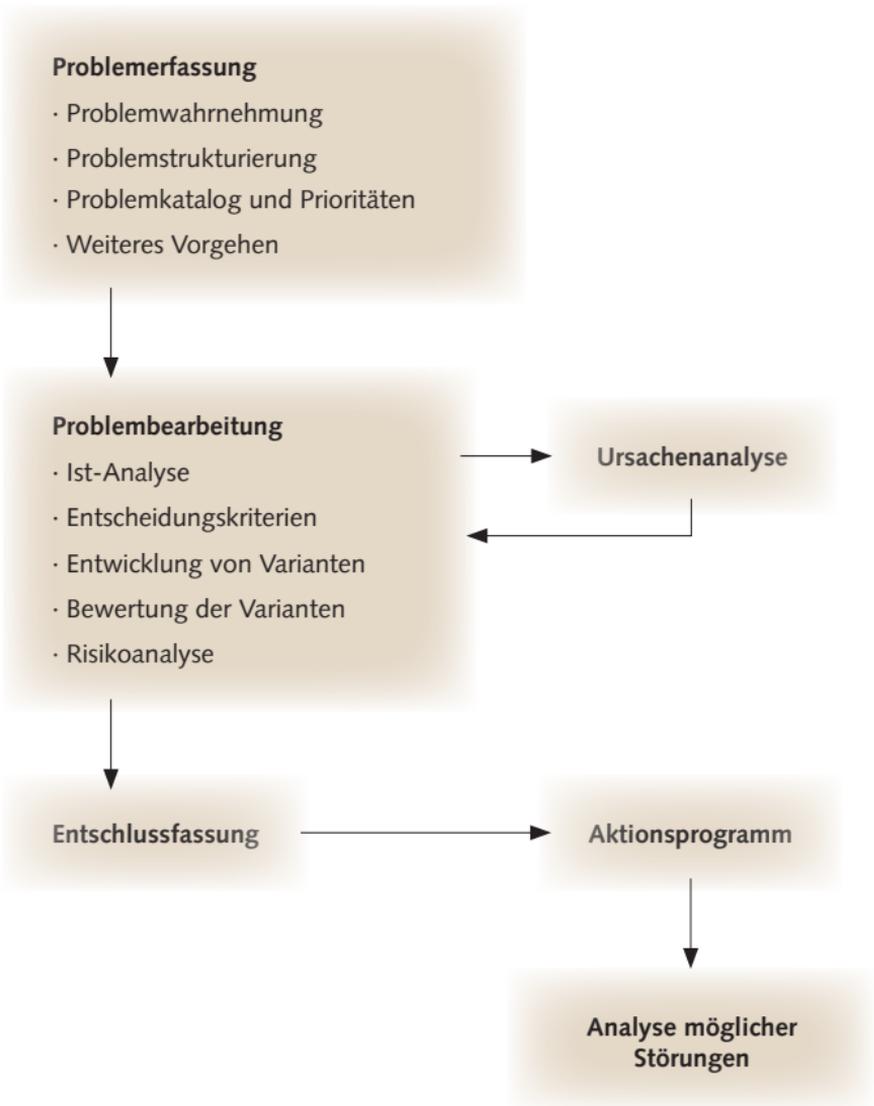
Entschlussfassung

8. Entschluss

Gelangt zur Anwendung, wenn:

- die Bedeutung des Problems gering ist.
- das Problem eindeutig und genau definiert ist.
- der Zeitdruck hoch ist.

GESAMTANWENDUNG



Gelangt zur Anwendung, wenn:

- das Problem von hoher Bedeutung ist.
- das Problem komplex ist.
- das Problem neu oder ungewöhnlich ist.

PROBLEMERFASSUNG

Ziel

- Grundsätzliche Erfassung des Problems
- Zergliedern in Teilprobleme
- Lokalisieren von neben- und übergeordneten Problemkreisen
- Erkennen von Abhängigkeiten und Zusammenhängen
- Festlegen von Prioritäten

Vorgehen

Problemwahrnehmung

- Welche Schwierigkeiten/Chancen haben wir?

Problemstrukturierung

- *Zergliederung in Teilprobleme.* Komplexe Probleme – erkennbar an unklaren, allgemeinen Formulierungen, z.B. «schlechtes Betriebsklima» – müssen in klar definierbare, handhabbare Teilprobleme zergliedert werden.
- *Lokalisierung von neben- und übergeordneten Problemkreisen.* Mit der Lösung eines übergeordneten Problems werden oft gleichzeitig mehrere Teilprobleme gelöst, deren Ursache das übergeordnete Problem war.
- Erkennen von Abhängigkeiten und Zusammenhängen, die bei der Lösung der Teilprobleme zu berücksichtigen sind.

Problemkatalog und Prioritäten

- Katalogisierung der in der Strukturierungsphase erkannten Teilprobleme
- Festlegen von Prioritäten anhand folgender Kriterien:



Weiteres Vorgehen

- Wer *macht*
- wann
- was?
- Wie *wird koordiniert und informiert?*
- Wem *ist die Entscheidung vorbehalten?*

IST-ANALYSE

Ziel

Zusammenstellung aller das Problem betreffenden relevanten Ist-Daten

Begriffe

- Der Ist-Zustand beschreibt die Ausgangslage.
- Einflussfaktoren sind all jene Parameter, welche die Zielerreichung in positivem oder negativem Sinne beeinflussen können. Dabei ist zu unterscheiden zwischen Faktoren, die kurz- oder längerfristig kontrollierbar sind, und solchen, die nicht kontrollierbar sind.



Methoden zur Ist-Analyse

Formal

- Interview/Befragung
- Fragebogen
- Betriebliche Aufzeichnungen
- Strukturdiagramme

Inhaltlich

- W-Fragen (was, wo, wann, wie viel)
- Modellvorstellungen (z.B. St.Galler Management-Modell)

Falls die Ursache eines Problems nicht bekannt, deren Kenntnis zur Lösung aber unerlässlich ist, muss eine Ursachenanalyse durchgeführt werden.

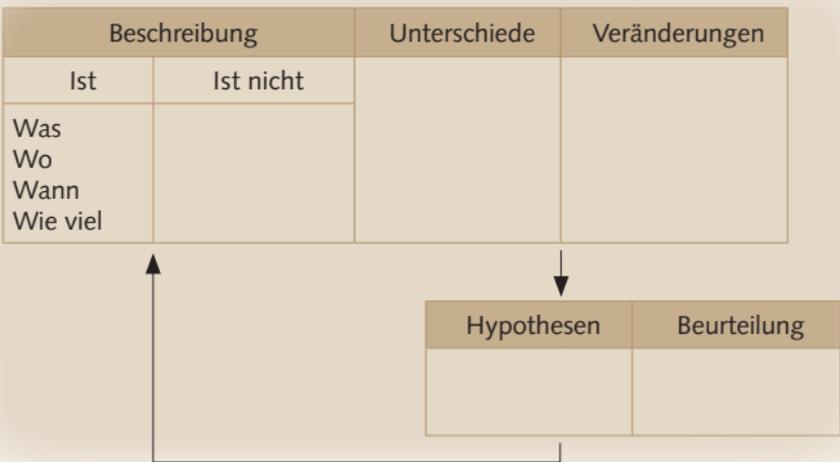
URSACHENANALYSE

Ziel

Finden der Ursache einer Soll/Ist-Abweichung

Vorgehen

1. Analyse des Ist-Zustandes. Zu jeder Frage ist sogleich festzuhalten, was nicht ist, obwohl es hätte sein können (ist nicht)
2. Bestimmung allfälliger Unterschiede zwischen «ist» und «ist nicht»
3. Festhalten von Veränderungen mit Angabe der Daten
4. Entwickeln von Hypothesen (mögliche Ursachen)
5. Beurteilung der Hypothesen
6. Festhalten der wahrscheinlichsten Ursache und Beweis



Zwischen Umherirren und Vorankommen
liegt ein kleiner, grosser Schritt.
Der richtige Entscheid.





ENTSCHEIDUNGSKRITERIEN

Ziel

Entwickeln von Kriterien, anhand welcher die Varianten bewertet werden können.

Vorgehen



CHECKLISTE ZUM ENTWICKELN VON ENTSCHEIDUNGSKRITERIEN

Umwelt

- Ökologie
- technische Entwicklung der Region
- wirtschaftliche Entwicklung der Region
- kulturelle, rechtliche und politische Aspekte

Beschaffungs- und Absatzmärkte

- Lieferanten
- Arbeitsmarkt
- Kapitalgeber
- Konkurrenten
- Marktanteil
- Image
- Kundenbedürfnisse
- Institutionen
- Stellung der Unternehmung im Markt

Unternehmung

- Gewinn
- ROI
- Cashflow
- Kosten/Aufwand
- Kapitalumschlag
- Investitionen
- Kapitalstruktur
- Liquidität
- Kapazitätsauslastung
- Umsatz
- Qualität der Marktleistung
- Lagerumschlag
- Produktgestaltung
- Ausbildung
- Information
- Betriebsklima
- Führungsstil
- Organisationsstruktur
- Standort
- Sicherheit

VARIANTEN

Varianten sind mögliche Problemlösungen

Varianten können

- vorgegeben sein
- aus der Erfahrung abgeleitet werden
- logisch entwickelt werden
- mit Hilfe von Kreativitätsmethoden entwickelt werden
 - Brainstorming/inverses Brainstorming
 - 635
 - Morphologie

Grundsätze bei Variantenentwicklung

- möglichst viele Varianten
- Betriebsblindheit überwinden (Kreativität!)
- die bisherige Lösung ist auch eine Variante

BEWERTUNG

Voraussetzungen

- Die Entscheidungskriterien sind formuliert
- Muss- und Wunsch-Kriterien sind bestimmt
- Wunsch-Kriterien sind gewichtet
- Varianten sind entwickelt worden

Vorgehen

1. Übertrag der Entscheidungskriterien (ohne Gewichte der Wunsch-Kriterien) und der Varianten in das Formular «Bewertung der Varianten».
2. Ausscheiden der Varianten, welche die Muss-Kriterien nicht erfüllen.
3. Erfüllungsgrad der verbliebenen Varianten in Bezug auf die Wunsch-Kriterien bestimmen.
4. Einsetzen der Gewichte der Wunsch-Kriterien.
Multiplikation Erfüllungsgrad \times Gewicht (Erf. \times G).
Addition der Resultate.

Entscheidungs-kriterien		Varianten								
		V1			V2			V3		
		Info	Erf.	Erf. \times G	Info	Erf.	Erf. \times G	Info	Erf.	Erf. \times G
Muss-Kriterien		nicht erfüllt			erfüllt			erfüllt		
Wunsch-Kriterien	Gew.									
	10				7	70		6	60	

ENTSCHLUSS

Die Bewertung der Varianten kann rechnerisch erfolgen.
Der Entschluss bedeutet mehr, nämlich:

- eine Selbstverpflichtung und
- die Übernahme der Verantwortung durch die Entscheidungsinstanz

Vor dem Entschluss sind folgende Fragen zu beachten:

- Wurde das Problem richtig definiert?
- Wurden alle Entscheidungskriterien (richtig) formuliert?
- Wurden genügend Varianten entwickelt?
- Was wäre das Ergebnis der Bewertung, wenn die Erfüllungsgrade variiert würden? (Sensitivitätsanalyse)
- Wie zuverlässig sind die der Bewertung zugrunde liegenden Informationen? (Informationsrisikoanalyse)
- Welche möglichen Konsequenzen sind bei den verschiedenen Varianten zu berücksichtigen?
- Entspricht die am besten bewertete Variante, unter Berücksichtigung der möglichen Konsequenzen, der Risikoneigung des Verantwortungsträgers? (Konsequenzanalyse)
- Wie lange legt uns diese Entscheidung fest?
- Welche Konsequenzen hat ein Aufschub der Entscheidung?

AKTIONSPROGRAMM

Liegt ein klarer Entschluss über die zu realisierende Variante vor, so ist ein Aktionsprogramm zu erstellen. Dieses umfasst folgende Elemente:

Teilschritte

Die zur Realisierung des Entschlusses erforderlichen Aktivitäten sind in sinnvolle und überblickbare Teilschritte zu untergliedern.

Termine

Für jeden Teilschritt ist zu bestimmen, bis zu welchem Termin dieser realisiert sein muss.

Zuständigkeiten

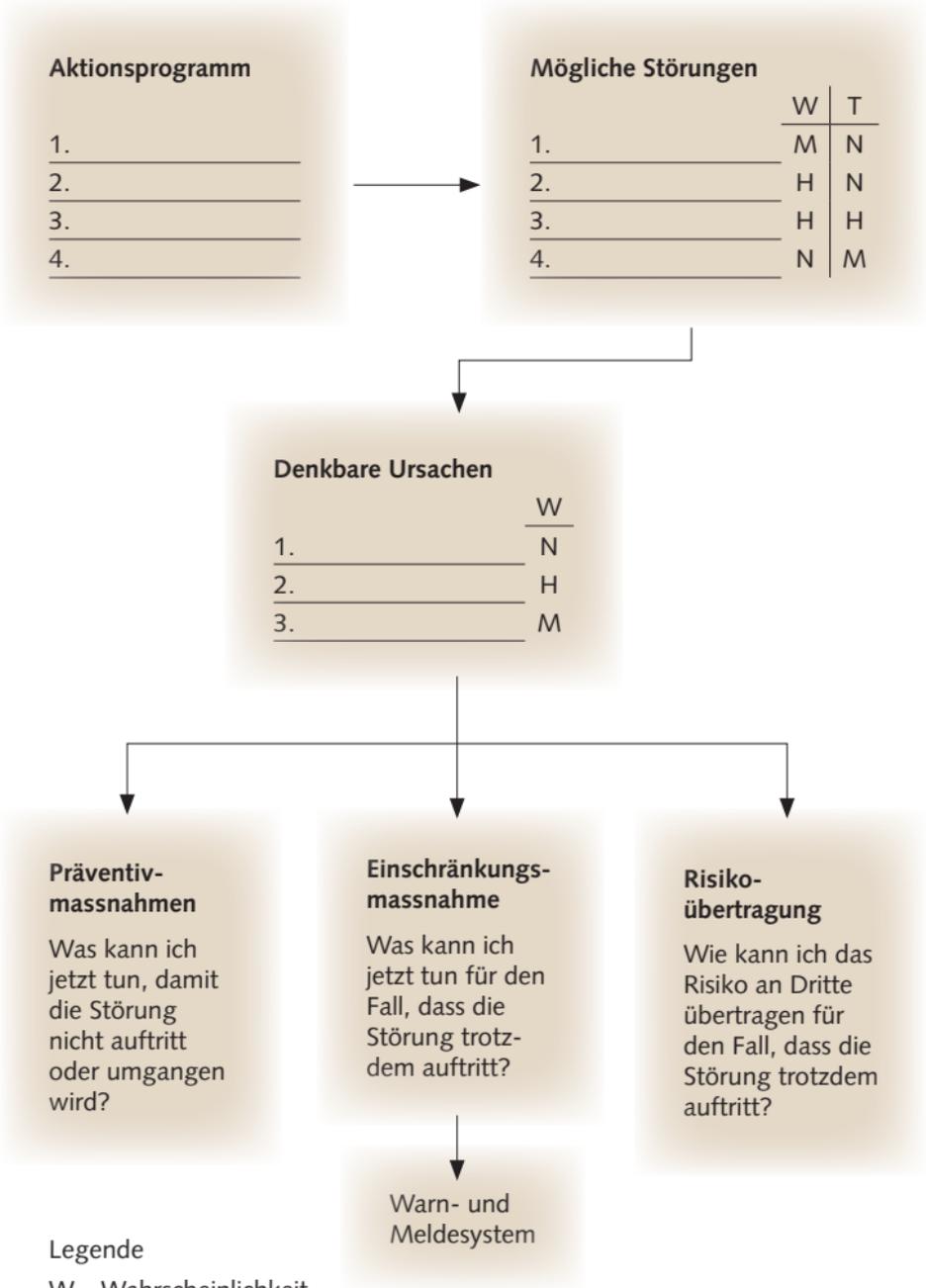
Für die gesamte Realisation und für jeden Teilschritt sind verantwortliche Aufgabenträger zu bestimmen.

Kontrolle

Dieser Schritt umfasst folgende Aktivitäten:

- Bestimmung von Kontrollpunkten
- Bestimmung von Kontrollgrößen
- Bestimmung der Informationen, die zur Kontrolle dienen

ANALYSE MÖGLICHER STÖRUNGEN



Legende
 W = Wahrscheinlichkeit
 T = Tragweite
 H = Hoch
 M = Mittel
 N = Niedrig

Fragen zum Auffinden möglicher Störungen

- Welche Einflussfaktoren könnten sich verändern und Störungen verursachen?
- Sind im Aktionsprogramm knappe Termine zu erkennen?
- Gibt es im Aktionsprogramm Teilschritte, die nicht klar definiert sind?
- Gibt es im Aktionsprogramm Teilschritte, nach deren Erledigung die Zuständigkeit wechselt?
- Gibt es im Aktionsprogramm Aktivitäten, die mit Unerfahrenheit oder Nichtvertrautsein gekoppelt sind?
- Wo besteht Unsicherheit in Bezug auf die dem Teilschritt zugrunde liegenden Annahmen?
- Gibt es im Aktionsprogramm Teilschritte, die durch gegnerische Aktionen (Konkurrenz, Mitarbeiter) vereitelt werden könnten?
- Bei welchen Teilschritten ist die Gefahr menschlichen Versagens besonders hoch?

Führt Ihr Weg in die Zukunft
über St.Gallen?







MADE IN ST.GALLEN
WWW.MSSG.CH



Management School St.Gallen

Fürstenlandstrasse 41
CH-9001 St.Gallen
Telefon (41) 071 222 51 53
office@mssg.ch | www.mssg.ch

ST.GALLER
ENTSCHEIDUNGSMETHODIK

MANAGEMENT SCHOOL ST.GALLEN ■
BETTER BUSINESS

ST.GALLEN