MODUL 3. Entscheidungsfindung

Intro

Definition:

Studiert jemand die Fachliteratur um eine Deffinition für den Begriff Entscheidung zu finden wird er eine große Überraschung erleben. Eine allgemeine gültige Deffinition, als Ausgangspunkt für ein Training zu diesem Thema, gibt es nicht. Was macht der Fachmann? Er erstellt eine.

Was findet man in der Fachliteratur zum Thema Entscheidungen:

- Entscheidung als Folge einer Problem analyse, Situationen u.s.w.angenommene Lösung (zwischen mehreren Möglichkeiten) (DEX 1998)
- Ausgewählte Richtung beim Handeln(H: Simion, 1960)
- Auswahl eines Plans für eine Handlung(Bonczek, 1984)
- Auswahl alternativer Strategien und Auswahlen einer (A. Rădulescu, 1983)
- Der Entscheidungsprozeß besteht in der Ausarbeitung von Alternativen durch den Entscheidenden, auf Grund der Informationen die er in diesem Moment besetzt, deren Analyse (vergleichen der Vorteiel und Nachteile), Auswahl der besten Lösung (Megerson&Baufield; Fredrickson&Mitchell, 1984)
- Die Entscheidung ist das Endprodukt eines mentalen) kognitiven Prozeß einer Einzelperson oder einer Gruppe

Inhalt und Typologie der Entscheidung

Entscheiden heißt im Allgemeinen, aus einer Anzahl von Varianten, nach gewissen L'Kriterien, jene auszuwählen die vorteilhaft zu den Zielen führt. Eine Auswahl kann man nur treffen wenn die Vielzahl der Möglichkeiten wenigstens zwei Elemente hat. Die Auswahl erfolgt im Allgemeinen in dem man ein oder mehrere Kriterien bearbeitet. Je nach den möglichen Konsequenzen können die Varianten einer Ihierarhie eingeordnet werden. Diese unterscheiden sich je nach den Bedingungen die einen Komplex von Faktoren darstellen und für eine Variante eine Konsequenz aus mehreren Möglichkeiten bestimmen. Die Entscheidungskriterien können mehrere Ziele bestimmen.

Elemente eines entscheidungsprozes-es sind nach Ceausescu 1999 folgende:

- der Entscheidungsträger
- vielzahl der Varianten
- Umwelt
- Vielzahl der Konsequenzen
- Ziele

Der Entscheidende ist eine Einzelperson oder eine Vielzahl von Einzelpersonen welche aus der Vielzahl der möglichen Varianten die beste auswählen. Die Quallität edr Entscheidung ist abhängig von der Qualität den Kentnissen und Fähigkeiten des Entscheidenden

Wir unterstreichen daß durch die stetig steigende Komplexität der Firmenaktivitäten ein neuer Faktor den Entscheidungsprozeß beeinflußt. Einerseits, Dank einer besseren Ausbildung in Management, verfügen die Entscheidungungsträger immer mehr und besser Fachkentnisse. Anderseits, der Komplexen Entscheidungssituation wegen und der beschränkten Fähigkeiten des Einzelnen, festzustellen daß immer mehr Personen am Entscheidungsprozeß teilnehmen.

Je nach der Art des Unternehmens kann mann was den Entscheidungsträger betrifft, Besonderheiten feststellen. Bei kleinen Privatbetrieben, ist der Eigentümmer der Betriebsleiter und Hauptentscheidungsträger. Entwickelt sich das Unternehmen, müssen immer mehr Personen mit Führungsarbeiten beschäftigt werden. Hat ein Unternehmen mehrere Eigentühmer geleitet welche immer ofter Spezialisten im Management sind.

Diese teoretischen Grundlagen der Entscheidung sind ein Teil des Managements. Laut Definition beim haltet Management Treffen von Entscheidungen in Fällen Handlungen planen der Mittel zur Zielerreichung wählen Finanzierung, Prioritäten setzen, Zieländerung anordnen.

Ein Unternehmen führe was immer mit einem Entscheidungsprozeß verbunden. Die Effizienz der Managementaktivitäten wird von der Zweckmäßigkeit der Entscheidungen und der Schnelligkeit mit welcher diese getroffen werden bestimmt.

Schon im Altertum wurde die Entscheidung als eine Komponente der Führungstätigkeit angesehen. Dabei wurde zwischen verschiedenen möglichen Varianten einer rationalen, intuitiven oder zufälligen Analyse unterzogen und eine Handlungsanweisung ausgewählt. Das Delegieren der Autorität finden wir schon im Altertum, wenn es auch nicht nach wissenschaftlichen Standpunkten geschehen ist, haben Führer einer Gemeinschaft andere Personen beauftragt Entscheidungen zu treffen.

Die Anhänger eines wissenschaftlichen Managements behaupten dass in den letzten 100 Jahren im Unternehmen und im Entscheidungsprozeß verschiedene Entwicklungsphasen stattgefunden haben. Durch die erste industrielle Revolution wurde das Management vom Eigentum getrennt; die zweite Phase ist durch das Auftauchen der Schlote Heranwachsen der Unternehmen sowohl als Anzahl als auch als Größe und Entstehen von Mamut-Betrieben; schließlich die dritte Phase durch Wissen welches sich auf Informationen stützt, gekennzeichnet.

Die dritte Phase des Entscheidungsprozesses setzt voraus dass die Zeit als eine Notwendigkeit und eine Möglichkeit betrachtet wird.
Der Managementprozess ist in erster Reihe eine Adaptions-, Durchführungs-und Realisierungsprozess von den Entscheidungen.
Das strategische Management verfolgt die Politiken, welche das Innere eines Unternehmens mit der Außenwelt verbindet und eine totale Qualität sichert. Um alle Funktionen die heute ein modernes Unternehmen innehat, zu erfüllen ist ein kontinuierlicher Auswahl- und Bewertungsprozess nötig, konkrete Aktionen müssen eingeleitet werden, Prozesse welche mit Hilfe organisatorischer und operationeller Entscheidungen durchgeführt werden.

Der Entscheidungsprozeß ist ein komplexer Prozess welchem man die nötige Zeit und Aufmerksamkeit schenken muß. Ziele müssen klar und genau definiert werden. Die Entscheidungen führen zum Erreichen der Ziele. Damit deren Finalität in einem kontrollierbaren Bereich befindet, muss diese einige Bedingungen erfüllen, wobei das Nachhaltigkeitsprinzip beachtet werden muss.

3.1 Problemanlage und Entscheidungsverhalten

Ausbilder werden öfter beeinflusst und können für ihre Entscheidung nicht immer allein verantworten. Die Auszubildende müssen oder auch nicht allein in den Entscheidungsprozeß impliziert werden.
Die meisten Ausbilder wissen wann sie die Auszubildende in den Entscheidungsprozeß implizieren können, wann man delegieren kann und wann sie in den Entscheidungsprozeß nicht eingreifen sollen. Der Ausbilder muss zuerst folgende Fragen beantworten:

a.) Welcher Art ist das Problem (band, leicht zu lösen, die Lösung kommt von selber)?

- Das Problem ist leicht lösbar?Ein schwieriges oder kompliziertes Problem kann nur mit einem großen Aufwand gelöst werden, die Mehrheit der Probleme sind einfach und ohne Bedeutung.Ein guter Ausbilder soll Probleme dieser Art meiden, kleine Konflikte ausarten wenn der Ausbilder,,spioniert,, oder den Detektiven spielt. Für den Ausbilder ist es wichtig im Entscheidungsprozeß Prioritäten festzulegen, zu versuchen die Auszubildende in dem Entscheidungsprozeß zu implizieren, der Ausbilder selbst spielt die Rolle eines stillen Beobachters der nur dann eingreift wenn das Problem auszuarten droht.
- Ist es möglich das ein Problem von selber verschwindet? Einfach lösbare Probleme bleiben für zu letzt übrig. Es kann verkommen, das solche Probleme sich von selber lösen oder von anderen gelöst werden. Sollte es zu einem Bruchfall kommen ist ein rasches Eingreifen nötig.

b.) ***Wer entscheidet?***

- Bin ich derjenige der entscheiden muß?

Entscheidungen welche die Gruppe der Auszubildenden betreffen wie Einhaltung der Schulregel, gemeinsamme Aktionen in der Schule, Teilnahme an Wettbewerben und Olympiaden u.s.w. müssen vom Klassenleiter getroffen werden. Diese stützen sich auf allgemeine und spezielle Schulregel oder können persönlichen Charakter haben(z.B. im Falle von Lehrgängen deren Zielgruppe die Innssen einer Justizvollzugsanstalt sind, müssen spezielle Regelungen genau eingehalten werden.Werden diese nicht genau befolgt kann der Ausbilder selbst straffällig werden versus eine Klassenstunde findet

im Freien in einem Park und nicht im Shulgebäude statt.) Andere Entscheidungen können mit Hilfe der Auszubildenden oder des Elternrats z.B. getroffen werden.

- Muß ich allein entscheiden oder werden auch andere in den Entscheidungsprozeß einbezogen?

Der Ausbilder muß genuügend Informationen haben um eine gute Entscheidung zu treffen. Die Entscheidung muß akzeptiert werden, die Akzeptanz beinflußt die Art wie diese durchgeführt wird. Ist die Akzeptanz voraussehbar kann man auch diese Ausführenden in den Entscheidungsprozeß implizieren. Auch der Zeitaufwand muß berücksichtigt werden, bekannterwisse dauert eine Gruppeneintscheidunglängr als eine Einzelentscheidung.

c.) Welche Faktoren beeinflußen den Entscheidungsprozeß?

(die Ziele der an Entscheidungsprozeß beteiligten Ausbilder / Auszubildende sind dieselben?die persönlichen Werte des Ausbilders, die Kultur, die Umwelt in der die Ausbildung stattfindet)

Während der Ausbildung defienieren die Ausbilder der Ziele und Regel um diese Ziele zu erreichen. Diese mussen der Gruppe bekannt sein und als gemeinsamme Ziele angesehen werden. Trotzdem alles klargestellt wurde muß man noch immer jene Faktoren berücksichtigen welche eine Entscheidung beinflussen könnte, der im Falle einer Abweichung von der Regel, getroffen wird.

- ***Mangelnde Aktzeptanz der festgelegten Ziele***

Kann sowohl beim Ausbilder als auch bei den Auszubildenden vorkommen.Wenn ein Ausbilder eine Klasse für eine relativ kurze Zeit übernimmt könnten seine persönliche Ziele mit dem Klassenziel nicht überstimmen.Jene Ziele die im Wiederspruch mit dem eigenen Interesse sind werden schwer akzeptiert.(z.B. ein Ausbilder übernimmt die Stelle eines anderen oder er weiß daß er die Ausbildung nicht zu Ende führen wird.Das ist eine Übergangszeit der Ausbilder will etwas besser machen.Der Ausbilder hat aber noch andere Aufgaben und hat zu wenig Zeit für witere zusätzliche Tätigkeiten).

- ***Konflikte beider Zielstellung***

Es können Konflikte bei der Zielstellung , zwischen jenen des Ausbilders und den der Ausbildenden einer Klasse, auftreten welche einen Entscheidungsprozeß beinflussen könnten.

- ***Ziele die sich wandeln***

Im Laufe eines Unterichtjahres kann etwas Unvorhergesehenes geschehen alle die am Unterricht teinehmen müssen diese Änderung akzeptieren, es müssen neue Entscheidungen getroffen werden (z.B. aus objektieven Gründen kann der Fachlehrer für Tehnologie seine Arbeit nicht mehr witerführen, sein Stellvertreter kann aber nur an Nachmittag unterrichten.Nachmittags sind aber andere Aktivitäten vorgesehen).

- ***Persönliche Werte und kulturelle Tradition***

Der Entscheidungsprozeß wird von den persönlichen Werte des Ausbilders, der kulturellen Tradition der Zone in edr sich das Ausbildungszentrum befindet, die zwischenmenschliche Beziehungen, Unternleied zwischen Stadt und Dorf, von einem Land zum anderen u.s.w., beinflußt.

- ***Die Methodik nach der die Ausbildung statt findet***

Alle Entscheidungen die ein Ausbilder treffen muß sind eng mit der Methodik der Ausbildung verbunden. Um Meinungsverschiedenheiten zwischen den Ausbildenden vorzubeugen, um gute Erfolge zu erziehlen sollten folgende Ratschlage befolgt werden:

- Aktives Implizieren der Auszubildenden in dem Lernprozeß, einen geeigneten Schwierigkeitsgrad je öfter Gruppenarbeit(zwei oder mehrere Personengruppen) verwenden.
- Beim Vermitteln neuer Kentnisse je öfter auf Grundkentnisse zurückgreifen, das Erarbeiten neuer Konzepte üben.
- Fallbeispiele, Simulation und Problemstellung zur Aufrechterhaltung der Neugierde und Unterstützung eines logischen Denkens verwenden.
- Konstruktives und informatives feedback in den Unterricht einschließen mehr praktische Anwendungen, Übungen und diversifizierte Problemstellungen verwenden.
- Gleiche Behandlung für alle Auszubildende ohne Diskriminierung des einen und Begünstigung des anderen, konstruktive und systematische Bewertung, hilfe beim Lernen anbieten u.s.w.
- Zusammenarbeit und Teamarbeit an Stelle von Rivalitäten und Konkurenz

- Authentische Aufgaben stellen solche die mit dem täglichen Leben verbunden sind, welche die Auszubildende fordern, sie zur Arbeit mit interdisziplinärene Informationen anregen
- In Unterricht wird auf Erfahrungen zurückgegriffen welche gegenseitigen Respekt und gegenseitiges Verständnis fördern sollen.

Umwelt in der Unterricht statt findet

Für den Unterricht ist es wichtig das Atmosphäre in welcher dieser Stattfindet von Respekt und gegensietigen Verständnis gekennzeichnet ist, Praktiken wie Diskreditierung und Stigmatisierung
Sind unbedingt zu vermeiden.
Der Lernprozeß muss selbstständiges Arbeiten und Lernen beinhalten aber auf keinen Fall zur Segretation oder Isolation führen.
Lehrn methoden und Lehrnmaterial für lernschwache Schüler muß auch vorhanden sein ebenso für solche Situationen vorbereitete Fachlehrer.

3.2 Schritte im Entscheidungsprozeß

Der Entscheidungsprozeß erfolgt schrittweise, Schritte die der Ausbilder befolgen muß entweder weil der Regelungen einhalten muß oder intuitiv um die beste Lösung zu finden.

Probleme identifizieren

Die erste Schwierigkeit ist das Problem korekt zu identifizieren. Der Ausbilder hat es eilig, er wählt eine Alternative ohne das Problem richtig identifiziert zu haben.
Das Problem ist nicht immer leicht zu erkennen ,, Hindernisse,, können das Erkennen erschweren.Solche sind:

- Es wird die Wirkung beachtet und nicht die Ursache.Das Problem wird mit hilfe seiner Symphone diagnostiziert und nicht durch die Ursache
- Die Wahrnehmung ist selektiv.Jeder von uns hat seine persönliche Erfahrungen welche die Wahrnehmung beeinflüssen.Die Ausbilder werden beim erkennen ihrer Probleme von ihrer Erfahrung in der Vergangenheit und ihrer Bildung beeinflußt.Um das Hinderniss einer selektiven Wahrnehmungzu überwinden muß der Ausbilder beim Deffinieren der Probleme alle Gesichtspunkte in Batracht ziehen.
- Das Problem wird durch seine Lösungen deffiniert,Das Problem muß genau deffiniert sein und nicht mit eventuelle Lösungen verbunden werden.

Alternative Lösungen finden

Ist das Problem deffiniert müssen alternative Lösungen gefunden werden.In dieser Phase des Entscheidungsprozeßes it Kreativität gefragt. Brainstorming fördert die Kreativität. Im Rahmen eines Braintstorming wird eine bestimmte Anzahl Personen zu einer Gruppensitzung vereint um alternative Lösungen für ein Problem zu finden.
Eine Regel im Brainstorming ist die daß alle Teilnehmer ihre Meinung frei zum Ausdruck bringen. Eine Bewertung oder Kritik der Vorschläge ist nicht erlaubt. Neben wertlosen Ideen kann ein Brainstorming auch solche hervorbringen welche im Entscheidungsprozeß wertvoll sind.

Auswahl der besten Alternative

Nachdem alle Lösungen einer Analyse unterzogen wurden wird die Beste ausgewählt. Diese wird zum Klassenziel erklährt.

Die beste Alternative auswählen scheint sehr einfach Vorteile und Nachteile werden identifiziert und die beste Lösung wird ausgewählt. Leider ist die Auswahl im Falle einer komplizierten Entscheidung mit einem großen Unsicherheitsgrad und Risiko sehr schwirieg.

Einige scwierigkeiten:

- Zwei oder mehrere Varianten scheinen gleichwertig zu sein. In diesem Fall ist eine aufmerksamme Analyse nötig.
- Es besteht die Möglichkeit daß keine der vorgeschlagenen Lösungen zur vollständigen Zielerfüllung führt. In diesem Fall müssen zwei oder sogar drei Lösungen gleichzeitig angewendet werden.
- Im Falle daß keine Alternative zur Zielerfüllung führt müssen neue Alternative Lösungen gefunden werden.
- Der Entscheidungsträger muß zwischen vielen atraktiven Lösungen entscheiden. Ein aufmerksammer Vergleich und eine aufmerksamme Bewertung ist notwendig.

Kennt der Ausbilder nicht alle Alternativen und deren Kosquenzen, neigt er dazu die erste Alternative die scheinbar das Problem löst als beste Variante zu wählen.

. Realisieren der ausgewählten Alternative

Gleichseitig mit der Auswahl der besten Alternative muß an deren Durchführung gedacht werden dann die beste Entscheidung bingt können Nutzen wenn diese nicht ausgewendet wird. Der Schlußel zum Erfolg ist eine gute Planung und eine effiziente Kommunikation. Alle Personen die an der Realisierung der Entscheidung beteiligt sind müssen gut Informiert werden.

Feedbeck zur Bewertung der Entscheidung

Die Bewertung ist eine Phase des Entscheidungsprozesses welche manchmal nicht genügend Beachtung findet. Periodisch müssen frühere Entscheidungen einer neuen Analyse unterzogen werden vor allem wenn neue Störfaktoren auftauchen welche zu Abweichungen von den Zielen führen könnten. In diesem Fall wird der Entscheidungsprozess wiederholt.

3.3. *Die Tätigkeit*

Die Tätigkeit des Ausbilders und die Qualität der Entscheidungen, Gruppenentscheidungen. Eigeninitiative des Ausbilders im Falle eines frechen Auszubildenden.

Beim Vorbereiten eienes Entscheidungsprozesses müssen Faktoren, wie Qualität der Entscheidung und Art und Weise wie sich der Anwender der Entscheidung bei der Durchführung impliziert berücksichtigt werden. Der Auszubildende möchte „in Betracht gezogen werden„ dazu ist seine Implizierung notwendig. Entscheidungen sind gewöhnlichdann effizient wenn es Gruppenentscheidungen sind.

Eine Entscheidung wird mehreren Faktoren beeinflußt

- Tätigkeit , Entscheidungen werden leichtfertig getroffen, für den Ausbilder ist das Problem unwichtig. Auf Dauer kann das zu einem Vertrauensverlust führen
- Veränderung, wenn die Variante mit dem kleinsten Risiko angenommen wird.
- Vermeiden, wenn sich jemand in einer schwierigen Situation befindet versucht er diese zu vermeiden.
- Übertriebene Vorsicht, wird durch Stres hervorgerufen wenn ein „ unlösbares Problem„ die ganze Zeit in Ausspruch nimmt, dadurch werden ebenso wichtige Probleme gerne vernachläsigt.
- Unvorgesehenes kann die Resultate der best durchdachten Entscheidungen beeinflussen
- Vorsichtige Vorgangsweise. Der Entscheidungsprozess ist effizient wenn mit Vorsicht vorgegangen wird. Öfter kommt es vor Symptome deffieniert und nicht durch die Ursache. Andere konzentrieren ihre Aufmehrsammkeit auf Ziele die nicht dringend sind.

Regelungen durch Ausbildungsvorschriften oder Regelungen des Bildungsträgers

Am ersten Ausbildungstag muß man den Auszubildenden mit den in den Regelungen der Ausbildungsvorschriften und den Vorschriften des Bildungstragers, bekannt machen. Ein verstoß gegen diese Regelungen muß von beiden Seiten verantwortet werden vor allem wenn negatie Resulte die Folge sind. Im allgemeinen werden die Schulregel befolgt, nur manchmal werden diese von den Ausbilder auf eigene Art interpretiert und angewendet.

Prioritäten festlegen

Ausbilder und Auszubildende haben die gleichen Probleme viel Verantwortung und viele Aufgaben welche nicht alle gleichzeitig erfüllt werden können. Es müssen Prioritäten festgelegt werden. Hohe Priorität haben die dringend sind aber weniger wichtig. Prioritäten festlegenist wichtig im Zeitmanagement.

. Qualität und Beteiligung beider Ausführung

Erfahrene Ausbilder wissen daß die Effizienz einer Entscheidung von zwei Faktoren beeinflußt wird, di eQualität der Entscheidung ist wertls wenn sie nicht gut ausgeführt wird. Eine gut Ausführung setzt ein Einverständnis voraus, dieses ist der Hauptgrund für eine Beteilung an der Ausführung.

. Vorteile und Nachteile einer Gruppenentscheidung

Vorteile:

- In Entscheidungsprozeß werden eine größere Anzahl von Informationen und Kentnisse gemeinsam engesetzt
- In der Gruppe wird eine größere Zahl möglicher Lösungen gefunden
- Werden die jenigen, die von der Entscheidung betroffen sind beteiligt, so ist es viel leichter die beschlossenen Maßnahmen durchzusetzen
- Dadurch daß alle an der Entscheidung beteiligt mit dem Entscheidunsgrund einverstanden sind, kann die Kommunikation verbessert werden.

- Die Gruppe ist eher bereit ein größeres Risiko einzugehen als ein Einzelentscheidender
- Dadurch daß es anfangs verschiedene Standpunkte und Anschaungen gibt ist eine Steigerung der Kreativität zu verzeichnen
- Nach jeder Gruppenentscheidung steigt die Entschlußfähigkeit jedes Einzelnen

Nachteile:

- Die Gruppenentscheidung kostet mehr Zeit als die Einzelentscheidung
- Weil die Gruppe nicht für den Erfolg einer Entscheidung zur Verantwortung gezogen werden kann ist es möglich daß niemand für die Entacheidung verantwortet
- Die Gruppenmitglieder müssen die Entscheidung der Mehrheit annehmen; ein oder mehrere Mitglieder können eine diminierende Stellung einnehmen und die Effizienz der Gruppe vermindern
- Die Gruppenentscheidung ensteht manchmal nach einem Kompromis weil einige Gruppenmitglieder sich nicht entscheiden können
- Einzelne glauben daß sie in alle Entscheidungen einbezogen werden müssen auch wenn diese einseitig vom Ausbilder getroffen werden
- Das Phänomen „Grupppendenken„ kann eintreten (die Gruppenmitglieder sind für einen Konsens und halten fest zusammen sind sie weniger an einer besten Lösung interessiert)

<u>Die Initiative des Ausbilders im Falle eines frechen Auszubildenden</u>

Das Verhalten des Ausbildenden ist wahrscheinlich auf Mängel materieller oder emotioneller Natur zurückzuführen. Problemfälle sind gewöhnlich Kinder die sich in der Familie oder im Fremden oder Kollegenkreis zurückgestellt fühlen. Sie möchten auf diese Art auffalen.

In solchen Fällen muß man folgendes in Betracht ziehen:

- Hat der Ausbilder versucht das Vertrauen des Auszubildenden zu gewinnen?
- Sind die Probleme des Auszubildenden bekannt?

- Probleme werden gelöst wenn die „Schranke„ zwischen Ausbilder und Auszubildenden verschwindet
- Der Auzubildende muß arbeiten, er muß während den Unterrichtstunden mittarbeiten, er darf niemals unbeschäftigt bleiben. Jene die nicht verstehen daß man der Schule gegenüber Respekt schuldig ist muß mit seinen eigenen Waffen „geschlagen„ werden
- Die Auszubildenden fühlen ob der Ausbilder ein leidenschaftlicher Ausbilder ist noch der Art und Weise in der er eine Theorie vortragt, diese mit dem täglichen Leben mit der Geschichte der Kunst verbindet sie für wichtig oder für allerwichtig findet.
- Jeder verantwortet für seine Tatender Auszubildende muß sich dessen bewußt sein daß er wann immer eine schwache Note erhalten kann (wenn er auf mehrere Fragen keine Antwort hat) aber auch eine Höchstnote für Mittarbeit während der Stunde.
- Der Ausbilder muß dem Auszubildenden vertrauen:
- sie beschprechen ernste Probleme, Bedürfnisse, Freuden, Schwierigkeiten
- er erzählt einen Witz , macht einen Scherz wenn es nötig ist
- behaltet aber trotztdem den nötigen Abstand

3.4. *An Stelle einer Schlußfolgerung*

Esse ich Pfankuchen oder Eier?Ziehe ich eine schwarze oder eine rote Ilse an?
Im Laufe eines Tages entscheiden wir tausende mal ohne zweimal noch zu denken. Eine schnelle Entscheidung zu treffen ist ein automatischer Prozeß, im deinem Privatleben in der Geschäftswelt ist mehr nötig. Im Weitern einige Ratschläge welche dir helfen sollen bessere Entscheidungen zu treffen.

Nicht „ mit dem Kopf nach vorne„ springen. Schlußfolgern bevor Ziele gesetzt und Informationen gesammelt werden erschwert eine gute Entscheidung zu treffen: Du könntest glauben es ist OK dich auf dein Instinkt zu verlassen, aber in den meisten Fällen brauchst du jahrelange Erfahrung um Entscheidungen zu treffen welche die auch begründet werden kann.Nichts voraussetzen. Das beste Rezept um Unheil zu stiften ist einfach, keine Informationen sammeln weil du sicher bist daß deine Voraussetzungen richtig sind. Wenn du dir auch als Expert vorkommst, für eine Entscheidung brauchst du die neuesten und relevantesten Informationen.

Andere um ihre Meinung bitten:
Um Entscheidungen zu treffen suche dir ein Partner welche dir dabei helfen sollen. Kollegen können dir genügend Informationen für und wieder deiner Entscheidung liefern, möglich daß diese selbst eine ähnliche Entcheidung getroffen haten.

Lasse dir Zeit. Der Zeitdruck ein Projekt abzuschliessen ist immer groß. So etwas führt meistens zu erfolgreiche Entscheidung bei korekten Informationen. Lasse dir genügend Zeit um alle notwendige Informationen zusammenzutragen und überzeuge dich daß Du genau verstehst was mn von dir verlangt.

Beachte alles was dich beeinflussen könnte, Erfahrungen aus der Vergangenheit könnte deine gegenwärtige Auschaungen bestimmen. Versuche obiektiv zu bleiben, vergleiche alle Möglkichkeiten Sammle Informationen, verlange die Hilfe andere wenn ein besonders Proble auftaucht erst dann hast Du die Möglichkeit eine gute Entscheidung zu treffen.

Folglich:

- Entscheide nicht wenn Du dich überfordert fühlst
- Wenn Du ein Entscheidung treffen mußt, dann entscheide. Du mußt nicht zwischen gut oder schlecht wählen.
- Entscheide ohne Eile. Im Falle einer reversiblen Entscheidung , entscheide rasch und langsam wenn die Entscheidung unwiderruflich ist
- Wählst Du eine gute Variante zu einem schlechten Zeitpunkt, ist es genau so schlecht als wenn die ein schlechte Variante im richtigen Moment gewählt hätest also entscheide so lange Du noch Zeit hast.
- Notiere alle Entscheidungen. Alle Informationen welche beim Entscheiden verwendet werden müssen klar und deutlich aufnotiert werden.
- Ein Beschluß mu´Wahrheiten stützen und nicht wer recht hat.
- Notiere alle Argumente für und wieder, das hilft mit klaren Kopf eine gute Entscheidungen zu treffen.
- Entscheide gleich wenn Probleme auftauchen. Es ist viel schwerer auf einmal viele einfache Entscheidungen zu treffen als einmal eine komplizierte.
- Denke an die jenigen die deine Entscheidung betreffen. Wenn es möglich ist versuche sie zu überzeugen am Entscheidungsprozeß teilzunehmen.
- Man kann nicht 100% sicher sein die richtige Entscheidung getroffen zu haben, weil diese erst später angewendet wird. Entscheide und mache Dir keine gedanken.
- Verwende das ZAR - Prinzip beim Entscheiden. Verfolge die Z - Ziele berücksichtige die A-Alternativen und R – Risiken welche die Alternativen beinhalten.
- Entscheidungen sollen immer für konkrete Tatsachen getroffen werden. Man muß diese aber so treffen da´dabei Ziele und Aktivitäten berücksichtigt werden.
- Merke keine Entscheidung treffen beideutet sich für eine Tatenlosigkeit zu entscheiden.
- Vertraue in deim Kapazität Entscheidungen zu treffen und für die Folgen zu verantwortet.
- Verschwende keine Zeit mit Entscheidungen für Situationen in denen man nicht entscheiden muß.
- Bestimme die Alternativen bevor Du Informationen sammelst.

- Bevor die das anwendest was Du als beste Variante findest, frage ,, Was kann im Falle dieser Variante nicht gut gehen?,,
- 80% der von dir getroffenen Entscheidungen sind unwichtig. Bestimme eine operative Vorgangsweise und überlasse die unwichtige Entscheidungen anderen.
- Du kannst im Namen einer Gruppe enscheiden, denke aber daran daß diese deren Hingabe mindern könnte.
- Denke an die Art und Weise wie man deine Entscheidung durchführen kann das gehöhrt zum Entscheidungsprozeß.
- Wenn Du in einer gewissen Situation entscheiden mußt, ziehe alle Fakten in Betracht und warte.Das Problem muß sich im Unterbewustsein bis zum Entscheidungsmoment entwickeln.
- Hast Du eine Entscheidung getroffen, zweifle nicht. Du weist in wie weit dich diese betrifft, konzentriere dich auf die nächsten Schritte. Bereue keine Entscheidung, für diesen Moment war es die beste Lösung. Konzentriere dich auf das was momentan das Beste ist.
- Stellen sie sich vor daß die ausgewählte Variante durchgeführt wird und denken sie über die Folgen nach.
- Hast Du eine Entscheidung getroffen und mit der Durchführung begonnen lasse ,, wenn und aber,, weg ung führe sie bis zum Ende durch.

3.5 *Praktische Anwendungen*

Methoden und Trainingtechniken welche beim Lehren des moduls „Entscheidungsfindung“ verwendet werden können.

ENTSCHEIDUNGSBAUM (Vroom-Yetton)

Der Ansatz geht davon aus, daß die Enscheidungssituation genau diagnostiziert werden soll und erst danach sollte ein entschprechendes Entscheidungverhalten gewählt werden.

Grundsätzlich sollen Entscheidungen drei Bedingungen erfüllen:

- sie sollen von hoher Qualität sein,
- sie sollen von den Geführten akzeptiert werden,
- sie sollen ökonomisch (d.h.mit möglichst geringem Aufwand, z.B. in möglichst kurzer Zeit) getroffen werden.

Um dieses Ziel zu erreichen, kann bei diesem Ansatz zwischen fünf verschidenen Möglichkeiten zu entscheiden gewählt werden:

A Autoritäre Entscheidung

- **A 1:** Alleinentscheidung ohne weitere Informationen bei den Mitarbeitern einzuholen.
- **A II:** Alleinentscheidung nachdem Informationen bei den Mitarbeitern eingeholt wurden.

C Entscheidung nach Beratung mit dem Mitarbeitern

- **C 1:** Alleinentscheidung nach individueller Beratung mit Mitarbeitern
- **C II:** Alleinentscheidung nach Beratung mit Mitarbeitern in der Gruppe

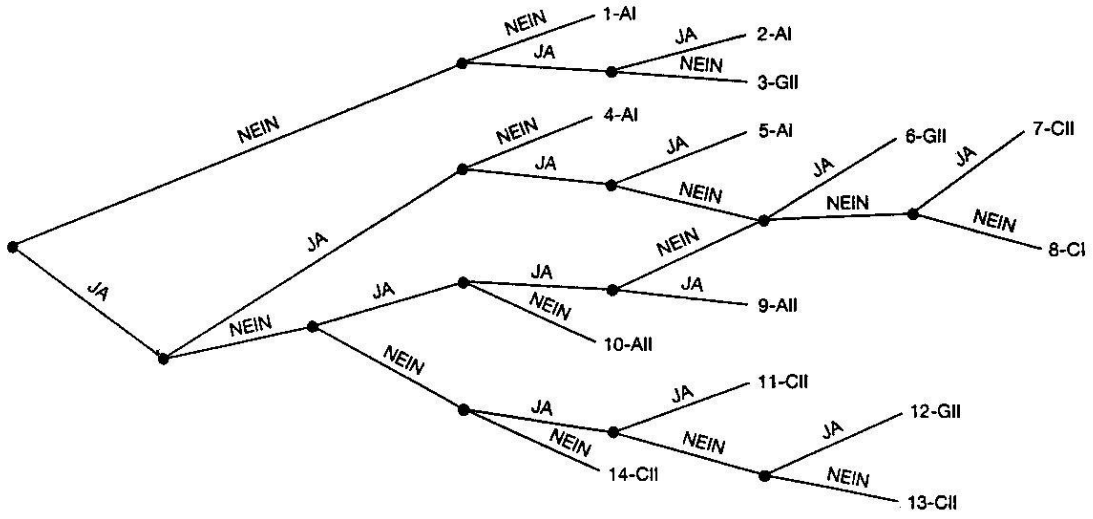
G II : Gruppenentscheidung,

d.h., die Mitarbeiter wirkenm an der Entscheidung gleichberechtigt mit.

Um zwischen diesen Alternativen zu entscheiden, soll der Vorgesetzte die Entscheidungssituation mit dem folgenden „Entscheidungsbaum„ analysieren.

Der Vorgesetzte muß dazu die folgenden Fragen 1-7 der Reihe nach mit „JA„ oder „NEIN„ beantworten und gelangt so von einem Punkt des Entscheidungsbaumes zum nächsten.

Am Ende jedes Entscheidungsbaumsprozesses gibt der Entscheidungsbaum an, mit welchem Verfahren zweckmäßig entscheiden werden soll.



Die sieben Fragen lauten:

1 Gibt es vermutlich bessere und schlechtere Lösungen? (D.h., sind die möglichen Lösungen nicht ungefähr gleichwertig?)

2 Habe ich als Vorgesetzter genügend Informationen, um eine gute Entscheidung zu treffen?

3 Ist das Problem eindeutig, d.h. ist es genau bekannt?

4 Ist es für die effektive Ausführung wichtig, daß die Mitarbeiter die Entscheidung akzeptieren?

5 Würden die Mitarbeiter die Entscheidung auch akzeptieren, wenn ich sie als Vorgesetzter allein treffen würde?

6 Teilen die Mitarbeiter meine Meinung über die Ziele, die durch die Entscheidung erreicht werden sollen?

7 Werden die bevorzugten Lösungen vermutlich zu Konflikten zwischen den Mitarbeiter führen?

Ob das Verfahren zu richtigen Lösungen führt, hängt natürlich davon ab, ob der Vorgesetzte in der Lage ist, die Entscheidungssituation richtig einzuschätzen.

PROBLEMANALYSE MITTELS TSCHIKAWO - DIAGRAMMS

Kaoru Ishikawa

Definition: Grafisches Instrument zum Erforschen und Darstellen von Meinungen äber die Gründe zu Variationen in einem Prozeß führen (heist auch noch Kausalität und Wirrkung Diagramm oder „ Fischskelet „ - Diagramm)

Zweck: Herausfinden der Gründe welche zur Existenz eines identifizierten Problems führen. Die Gründe werden einer Analyse unterzogen um diese zu beseitigen. Das Diagramm veranschaulicht die Verbindung zwischen einem gewissen Grund und den

Folgen:

- Benannt nach Kaoru Ishikawo
- Ahnelt dem Skellet eines Fisches. Unterstreicht die Gründe eines Problems und nicht die Symptome.
- Setzt Gruppenkommunikation voraus und brainstorming.
- Anregung zu Debatten. Führt zu einem besseren Verstehen komplexer Probleme.
- Zu Erstellen verwendet man Papier oder eine Tafel, es gibt aber auch Komputerprograme welche man verwendet kann.

Diagramm ausarbeiten:

1.Problem identifizieren(Effekt)

- muß klar formuliert werden
- muß von allen Gruppenmitglieder angenommen werden.

2. Das Problem wird zum ,, Kopf des Fisches,,

- man zeichnet die Wirbelsäule

3. Hauptgründe festlegen

- mit Hilfe von Brainstorming

4.Hauptgründe werden mit Hilfe von Pfeile mit der Wirbelsäule verbunden

4. Durch Brainstorming werden die Nebengründe bestimmt.

5. Nebengründe werden mit den Hauptgründen verbunden.

6. Man wiederholt die Schritte 5 und 6 nach dem Niveau bis zu welchen man ergründen will.
   - gewöhnlich 4 oder 5 levels.

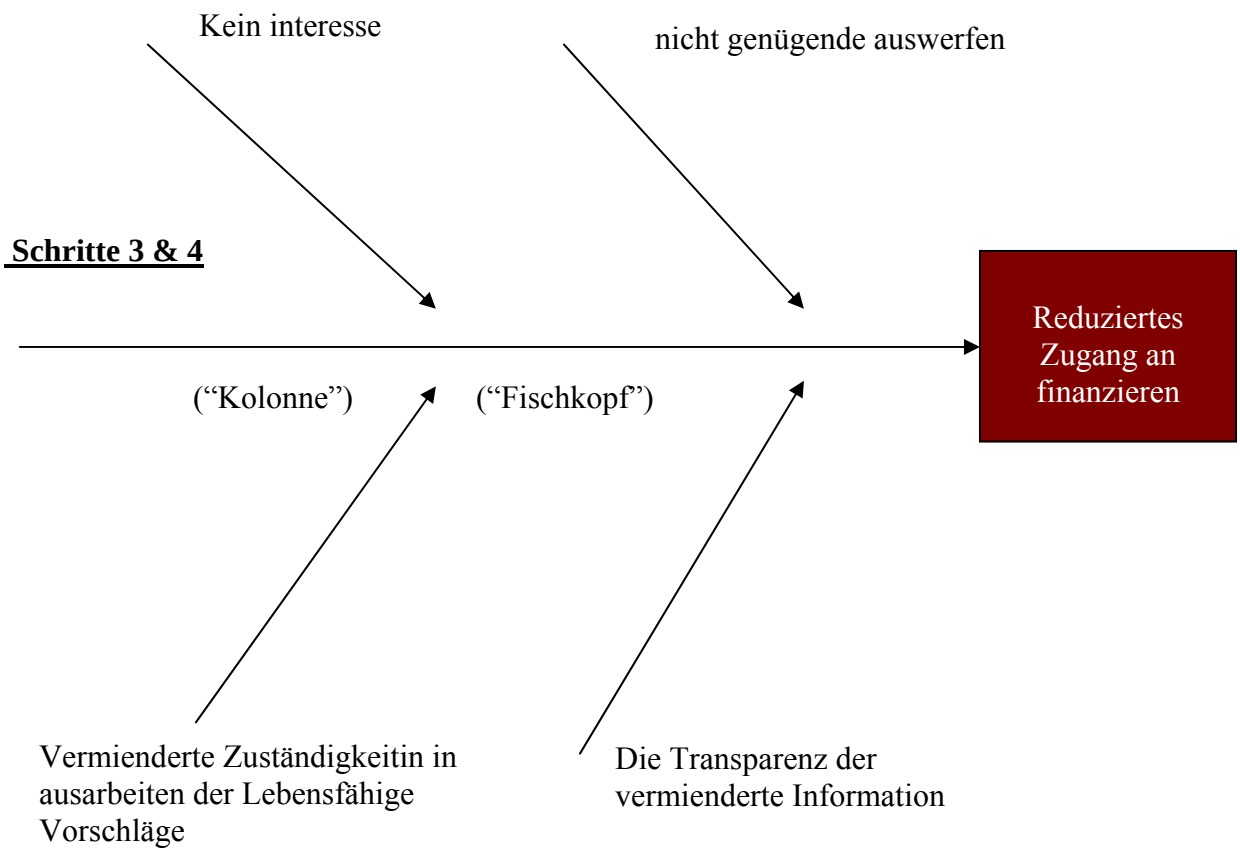
7. Analyse aus Auswertung der Haupt und Nebengründe
   - man verwendet statistische, analytische oder grafische Instrumente

8. Eine Entscheidung wird getroffen.

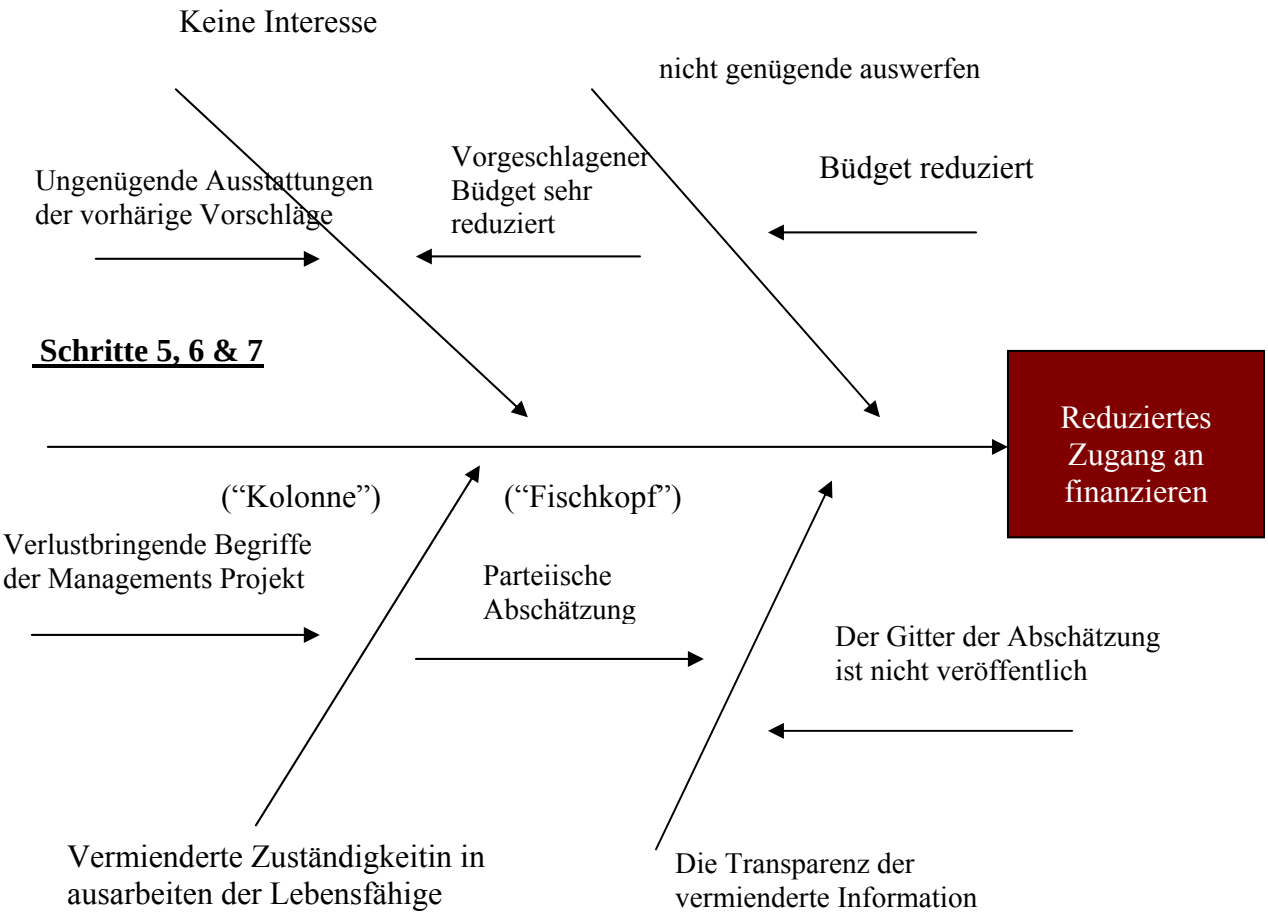
Beispiel:

Lehrkräfte und Schüler zur Mitarbeit an der Durchführung von Projekte anzuregen, werden von der Direktion, den einzelnen Klassen, Geldmittel zugeteilt. Mit diesen sollen Modelle zur Ansstattung der Labors hergestellt werden.
Um Geld zu erhalten muß ein Projekt , nach dem Model jener Projekte welche durch europäische Gelder finanziert werden, ausgearbeitet werden.

Schritte 1 & 2



Schritte 3 & 4



Schritte 5, 6 & 7

Schritte 8 & 9

Analyse und Auswertung der Haupt und Nebengründe.

Entscheidungen treffen

Welche Entscheidung trifft die Schulleitung zur Beseitigung der Haupt und Nebengründe?

DIE 20/80 REGEL-VIEFREDO PARETO

Im Zeilmanagement ist es wichtig Prioritäten zu setzen. Hilfreich ist dabei die **20/80 Regel.**

Der ökonome Viefredo Pareto entdeckt im 19 Jahrhundert das 20% der Bevölkerung 80% des nationalen Vermögens besitzen.

Diese Gesetz kann auf viele Gebiete ausgedehmt werden:

- 20% der Kunden bringen 80% Einkommen
- 20% der Produktionsfehler führen zu 80% Ruckführungen
- 20% einer Zeitung enthält 80% Neues
- in 20% der Zeit in einer Sitzung werden 80% der Entscheidungen getroffen u.s.w.

Verallgemeinert heißt es daß 20% der Anstrengungen (der Zeit) 80% der Resultate als Folge haben. Es ist produktiv uns auf jene Aktivitäten zu konzentrieren (20%) welche die meisten Resultate 80% als Folge haben.

DIE ABC METHODE:

Schritte:

1. Schreiben sie eine Liste alle Aufträge, so wie sie ihnen einfahllen.

2. Teilen sie die Aufträge in 3 Kategorien:

   A. sehr wichtige Dinge die man ,, machen muß ,, und unter keiner Form delegiert werden können(diese sind für die Existenz der Stelle relevant)
   B. weniger wichtige Dinge die man aber ,,machen muß,, und die wenn es möglich ist delegiert werden können.
   C. sehr wenig wichtige Dinge oder solche die man ,,machen könnte,,(Routienearbeiten, Materiale lesen und redaktieren, Telefongespräche, Verwaltungsarbeiten u.s.w.)

3. Bringen sie diese drei Kategorien von Arbeiten die während eines Arbeitstages ausgeführt werden müssen ins Gleichgewicht, unz war s

- planen sie 2 oder 3 Arbeiten aus der Kategorien A pro Tag(für beiläufig 3 Stunden)
- aus der Kategorien B , 2 bis 3 pro Tag (für beiläufig 1 Stunde)
- sehen sie auch etwas Geld für Arbeiten der Kategorien C vor (für beiläufig 45 Stunden)

Das Verhältnis zwischen den einzelnen Kategorien hängt von der Stellung in der Hierarchive ab. Es versteht sich von selbst das Stellen die zur niederen Hierarchive gehöhren mehrere Arbeiten aus der Kategorien C ausführen müssen.

Für Stellen aus der höheren Hierarchive ist gültig: Konzentriere dich auf Arbeiten der Kategorien A der jene der Kategorien B und entledige dich der Arbeiten der Kategorien C.

TECHNIKEN ZUR GRUPPENENTSCHEIDUNG:

Hat man sich für ein GRuppenentscheidung entschieden, kann man auf mehrere Entscheidungstechniken zurückgreifen. Dieses sind die interaktive Gruppe, die Delphi-Gruppe und die nominelle Gruppe. Wenn diese Methoden auch ähnlich sind, können sie trotzdem in verschiedenen Situationen angewndet werden.

Interaktive Gruppe Die Gruppenmitglieder bekommen ein Problem zu lösen und eine Zietvorgabe. Solche Gruppen bilden sich wenn der Leiter das Problem definiert und Ideen fordert.
Es folgen Diskurssionen. Diese weder organisiert noch systhematiesiert, es werden Alternative aufgestellt und diese bewertet. Der Leiter macht im tichtigen Moment ein Zusammenfassung und überzeugt sich alle Gruppenmitglieder mittarbeiten und Ideen liefern. Es gibt gewähnlich ein Konsens, Zuletzt wird abgestimmt.

Die Delphi Gruppe Die Delphi Tehnik ist eine Entscheidungsmethode welche einen Konsens zwischen Fachleuten anstrebt.Einzelne Fachtleute bringen schriftlich ihre Meinung zum ausdruck. Diese werden eingesammelt, eine Zusammenfassung der Meinungen erstellt und an alle Teilnehmer verteilt.In der zweiten Runde hat jeder Teilnehmer die Meinung der anderen Fachleuten zu kennen und eventuell seine eigene Meinung zu ändern. Dieser Prozeß wird wiederholt bis es zu einem Konsens kommt.

Die nominelle Gruppe Die Technik der nominellen Gruppe wurde ausgedacht um eine gleichmäßige Teilnahme aller Gruppenmitglieder am Entscheidungsprozeß zu sichern. Der Leiter bildet eine Gruppe denen er das Problem erklährt. Die Gruppenmitglieder sollen jeder womöglich viele allternative Lösungen vorschlagen, welche der Reihe nach vorgestellt werden. Diese werden auf einer Tafel oder Flipchart notiert. Es folgt ein klärendes Gespräch gefolgt vom einer ausführlichen Diskurssion. Mit Hilfe einer Abstimmung wird die beste Lösung bestimmt.

DIE DELPHI TECHNIK

- Richtet sich an Fachleute auf dem Gebiet und besteht im Ausfüllen eines Fragebogens.
- Die Technik besteht aus einer zyklischen Befragung. Über die Lösungen wird abgestimmt, allen Gruppenmitglieder noch einmal zu Nachdenken übergeben und neuen Ideen angeregt;
- Das Verfahren wird so lange wiederholt bis der Analyst feststellt daß die zum Ausdruck gebrachte Meinungen keine neue Ideen hervorbringen.
- Diese Technik kann nur dann verwendet werden wenn das Problem genau definiert ist und die nötige Rechentechnik zur automatischen Datenverarbeitung vorhanden ist.

Schritte:

a) Forschung vorbereiten

- das Problem wird definiert
- der Fragebogen ausgedacht
- die Fachleute ausgewählt
- die Fragebogen verteilt

b) Forschung durchführen

- Fragebogen werden ausgefühlt und eingesammelt
- Fragebogen werden ausgewertet

Wird eine Überstimmung von nicht wenigstens 50% erzielt werden andere Fragebogen erstellt und verteilt, diese enthalten:

- eine Synthese der vorherigen Antworten
- die Mittelwerte und standard Abweichungen
- zusätzliche Fragen

Die Teilnehmer werden gebeten ihre Antworten zu überdenken und eventuelle Aspekte welche anfangs übersehen wurden in Betracht zu ziehen. Das Verfahren wird so lange wiederholt bis die letzten Antworten in einer in voraus bestimmte Spannepassen oder es wurde ein Konsens erzielt.

c) Analyse Synthese und Auswertung der Daten um die beste Lösung zu finden

Vorteile:

- die Befragung kann sich auf ein weites Gebiet ausdehnen, man kommt zu einem Konsens
- größere Operativität durch Verwendung der Rechner

Nachteile:

- die Nachteile der Befragung mittels Fragebogen
- Schwierigkeiten beim auslegen der Meinungen

BIBLIOGRAFIE:

- Management modern. Elemente de baza si studii de caz

- Dr. Maria Gaf-Deac
Editura Fundatiei *Romania de Maine*
Bucuresti, 2003

- Management. Baze generale si legislative

- Dr. Maria Gaf-Deac,
Editura Fundatiei *Romania de Maine*
Bucuresti, 2003

- Olaru Adriana- ***Management,*** Editura Europlus, Galați, 2004

- Ovidiu Nicolescu şi Ion Verboncu, ***Management,*** Ediția a III-a – revizuită
Editura economică, Bucureşti 1999.

- Noi perspective în decizie - *Cătălina Amihăiesi,* ***Sales Consultant Mentor***

http://www.mentorhr.ro

- Factorul uman si performantele organizatiei - *Prof.univ.dr. Alecxandrina DEACONU; Lect.univ.dr. Simona PODGOREANU; Prof.univ.dr. Lavinia RASCA*

- *Prof. universitar dr. Vasile CORNESCU, Conf. Univ. dr. Paul Marinescu, Lector univ. dr. Doru CURTEANU, Lector univ. dr. Sorin TOMA, Management* ***– De la Teorie la Practică –*** *http://ebooks.unibuc.ro*

Bibliographie:

1.Modernes Management.Elemente und Fallstudien
- DR. Marie Gaf- Deac
- Verlag der Stiftung Romania de Maine Bucureşti 2003

2.Management.Allgemeine und legislative Grundlagen
- DR. Marie Gaf- Deac
- Verlag der Stiftung Romania de Maine Bucureşti 2003
- Olaru Adriana – Management, Europhes Verlag, Galați 2004
- Ovidiu Nicolescu und Ion Verbonen Management. B-te verbesserte Auflage.Verlag für Wirtschaft Bucureşti 1999

Neue Perspektiven im Entscheidungsprozeß – Catalina Anuhăieşi Lehs Consultant Menthor ***http://www.menthor.ro***