Entscheidungsanalyse

Zweck klären

Entscheidung definieren

Was ist der grundlegende Zweck dieser Entscheidung?
Welche spezifische Entscheidung sollte getroffen oder Empfehlung gegeben werden?

Enthalten sein sollen
- Wahlwort (entscheiden, auswählen…)
- Endergebnis
- 1-2 Eigenschaften oder Einschränkungen

Ziele entwickeln

Welche kurzfristigen und langfristigen Nutzen oder Resultate wollen wir erreichen?
Welche Ressourcen wollen wir verwenden oder einsparen?
Welche Restriktionen beeinflussen diese Entscheidung?
Welches Minimum oder Maximum muss erzielt werden?
Welche Ziele müssen geklärt werden?
Überlegen Sie, wie Zeit, Kosten, Kunden, Management, etc. diese Entscheidung beeinflussen

Drücken Sie sich klar und eindeutig aus
Verwenden Sie kurze Aussagen

Legen Sie für jedes Ziel Messgrößen fest (gemessen an…)
Berücksichtigen Sie: Zeit, Geschwindigkeit, Währungseinheiten, anerkannte Normen oder weitere konkrete Fakten

Ziele gruppieren

Wenn ein Ziel UNABDINGBAR, MESSBAR (mit festgelegter Grenze) und REALISTISCH ist, markieren Sie es als MUSS-Ziel

WUNSCH-Ziele gewichten

Für die anderen Ziele: welche relative Wichtigkeit hat jedes einzelne WUNSCH-Ziel? (Wichtigstes WUNSCH-Ziel = 10 Andere =1-10, im Vergleich zu der '10')

Ziele	Messgrößen	Gewichtung

Alternativen bewerten

Alternativen entwickeln

Welche unterschiedlichen Alternativen stehen zur Verfügung?

Betrachten Sie den Entscheidungsrahmen und die Ziele
Ziehen Sie Experten hinzu und nutzen Sie eine Vielzahl von Informationsquellen
Fragen Sie die Interessengruppen, die die Entscheidung genehmigen werden oder umzusetzen haben

Schreiben Sie die Alternativen auf, ohne sie zu bewerten
Wenden Sie kreative Denktechniken an
Falls notwendig, kombinieren oder konstruieren Sie Alternativen oder berücksichtigen Sie den Ausgangszustand

Alternativen anhand der MUSS-Ziele herausfiltern

Erfüllt diese Alternative jedes MUSS-Ziel?
Sammeln Sie Fakten und schreiben Sie diese auf
Entscheiden Sie, ob JA oder NEIN
Streichen Sie die NEIN-Alternativen

Wissen und Erfahrung verwenden

Welche Alternative erfüllt jedes der WUNSCH-Ziele am besten?
Wie erfüllen die Alternativen die einzelnen WUNSCH-Ziele?
Markieren Sie die Besten mit einem Sternchen (*)
*Jedes WUNSCH-Ziel sollte mindestens ein * haben*
*Die Alternative mit den meisten * ist die beste*

ODER

Alternativen gegen die WUNSCH-Ziele abgleichen

In welchem Maße erfüllen die Alternativen die jeweiligen WUNSCH-Ziele?
Notieren Sie spezifische Informationen, dann für jedes Ziel:
Finden Sie die beste Alternative und bewerten Sie diese mit 10
Bewerten Sie die anderen Alternativen (0–10) im Vergleich zu der besten Alternative
Multiplizieren Sie die Gewichtung des Ziels mit der Bewertung
Addieren Sie die gewichteten Punktzahlen

	Alternative 1	Punktzahl	Gewichtete Punktzahl	Alternative 2	Punktzahl	Gewichtete Punktzahl	Alternative 3	Punktzahl	Gewichtete Punktzahl	Alternative 4	Punktzahl	Gewichtete Punktzahl
☐ = endgültige Entscheidung			Summe =			Summe =			Summe =			Summe =

Risiken bewerten

Nachteilige Auswirkungen ermitteln

Beginnen Sie mit der am höchsten bewerteten Alternative
Stellen Sie sich vor, Sie hätten diese Alternative bereits implementiert

Welche Risiken bringt diese Alternative mit sich?
Was kann mit dieser Alternative kurz- und langfristig schiefgehen?

Was wären die Folgen, nahe an einer MUSS-Grenze zu sein?
Welche Informationen zu dieser Alternative könnten falsch sein? Was sind die Folgen?

Formulieren Sie jedes Risiko im Format „Wenn…, dann…“: Wenn X passiert, dann ist Y die nachteilige Auswirkung

Ermitteln Sie nachteilige Auswirkungen für alle Alternativen, die nahe an der besten Alternative sind

Bedrohung abschätzen

Wie wahrscheinlich ist das Eintreten dieser nachteiligen Auswirkung? (Wahrschinlichkeit) – notieren Sie die Begründung; bewerten Sie jeweils mit H, M oder N (±)

Welche Bedeutung wird diese nachteilige Auswirkung haben? (Tragweite) – notieren Sie die Begründung; bewerten Sie jeweils mit H, M oder N (±)

Entscheidung treffen

Die Entscheidung treffen

Sind wir bereit, die Risiken einzugehen, um den Nutzen dieser Alternative zu erhalten?
Können wir die Risiken auf ein akzeptables Level begrenzen?
Wenn JA, wählen Sie diese Alternative
Wenn NEIN, stellen Sie dieselbe Frage für die zweitbeste Alternative
Notieren und kommunizieren Sie die endgültige Entscheidung
Planen Sie Maßnahmen zur Implementierung der gewählten Alternative und setzen Sie diese um
Planen Sie, wie Sie mit den Risiken der Alternative umgehen

Risiken bewerten

	Wahrscheinlichkeit	Tragweite		Wahrscheinlichkeit	Tragweite		Wahrscheinlichkeit	Tragweite		Wahrscheinlichkeit	Tragweite
Wenn…			Wenn…			Wenn…			Wenn…		
dann…			dann…			dann…			dann…		
Wenn…			Wenn…			Wenn…			Wenn…		
dann…			dann…			dann…			dann…		
Wenn…			Wenn…			Wenn…			Wenn…		
dann…			dann…			dann…			dann…		
Wenn…			Wenn…			Wenn…			Wenn…		
dann…			dann…			dann…			dann…		

G/PDA40-HD603bΩ © Copyright 2014-2024 Kepner-Tregoe, Inc. Alle Rechte vorbehalten.710-03-P491213D 01. Juli 2024

Entscheidungsanalyse

Alternativen bewerten

Alternativen entwickeln

Welche unterschiedlichen Alternativen stehen zur Verfügung?

Betrachten Sie den Entscheidungsrahmen und die Ziele
Ziehen Sie Experten hinzu und nutzen Sie eine Vielzahl von Informationsquellen
Fragen Sie die Interessengruppen, die die Entscheidung genehmigen werden oder umzusetzen haben
Schreiben Sie die Alternativen auf, ohne sie zu bewerten
Wenden Sie kreative Denktechniken an
Falls notwendig, kombinieren oder konstruieren Sie Alternativen oder berücksichtigen Sie den Ausgangszustand

Wissen und Erfahrung verwenden — ODER — Alternativen gegen die WUNSCH-Ziele abgleichen

Welche Alternative erfüllt jedes der WUNSCH-Ziele am besten?
Wie erfüllen die Alternativen jedes einzelne WUNSCH-Ziel?
Markieren Sie die Besten mit einem Sternchen (*)
*Jedes WUNSCH-Ziel sollte mindestens ein * haben*
*Die Alternative mit den meisten * ist die beste*

In welchem Maße erfüllen die Alternativen die jeweiligen WUNSCH-Ziele?
Notieren Sie spezifische Informationen, dann für jedes Ziel:
Finden Sie die beste Alternative und bewerten Sie diese mit 10
Bewerten Sie die anderen Alternativen (0–10) im Vergleich zu der besten Alternative
Multiplizieren Sie die Gewichtung des Ziels mit der Bewertung
Addieren Sie die gewichteten Punktzahlen

☐ *= endgültige Entscheidung* — *Summe =* ☐

Alternative 5	Punktzahl	Gewichtete Punktzahl

☐ *= endgültige Entscheidung* — *Summe =* ☐

Alternative 6	Punktzahl	Gewichtete Punktzahl

☐ *= endgültige Entscheidung* — *Summe =* ☐

Alternative 7	Punktzahl	Gewichtete Punktzahl

Risiken bewerten

	Wahrscheinlichkeit	Tragweite
Wenn…		
dann…		
Wenn…		
dann…		
Wenn…		
dann…		
Wenn…		
dann…		

Risiken bewerten

	Wahrscheinlichkeit	Tragweite
Wenn…		
dann…		
Wenn…		
dann…		
Wenn…		
dann…		
Wenn…		
dann…		

Risiken bewerten

	Wahrscheinlichkeit	Tragweite
Wenn…		
dann…		
Wenn…		
dann…		
Wenn…		
dann…		
Wenn…		
dann…		

Entscheidungsanalyse

1 Zweck klären

Wann wird die Entscheidungsanalyse eingesetzt?

Müssen wir eine Entscheidung treffen?
Macht es einen Unterschied, welche Alternative gewählt wird?
Sind wir unsicher, welche Alternative die beste ist?
Benötigen wir die Zustimmung der Interessengruppen, um die Entscheidung erfolgreich zu implementieren?
Ja auf eine der oben genannten Fragen = wenden Sie die Entscheidungsanalyse an

Entscheidung definieren

Was ist der grundlegende Zweck dieser Entscheidung?

Welche spezifische Entscheidung sollte getroffen oder Empfehlung gegeben werden?

Formulieren Sie eine kurze Aussage, die folgendes enthält:
Wahlwort (entscheiden, aussuchen, auswählen…); Ergebnis; 1 oder 2 wesentliche Eigenschaften oder Einschränkungen
Durch die Formulierung wird das Spektrum der Wahlmöglichkeiten bestimmt

Ziele entwickeln

Welche kurzfristigen und langfristigen Nutzen oder Resultate wollen wir erreichen?
Welche Ressourcen wollen wir verwenden oder einsparen?
Welche Restriktionen beeinflussen diese Entscheidung?
Welches Minimum oder Maximum muss erzielt werden?
Welche Ziele müssen geklärt werden?

Überlegen Sie, wie Zeit, Kosten, Kunden, Management, etc. diese Entscheidung beeinflussen
Drücken Sie sich klar und eindeutig aus
Verwenden Sie kurze Aussagen

Legen Sie für jedes Ziel Messgrößen fest (gemessen an…)
Bestimmen Sie, wie das Ziel gemessen wird
Führen Sie die spezifischen Attribute auf, die angeben, wie gut das Ziel erreicht wurde
Messgrößen können subjektiv sein

Beziehen Sie die Interessengruppen ein, die die Entscheidung genehmigen werden oder umzusetzen haben
Berücksichtigen Sie Messgrößen wie Geschwindigkeit, Währungseinheiten, Zeit, anerkannte Normen, „das Soll", usw.
Wenn die Messgrößen subjektiv sind, legen Sie fest, wer die Leistung beurteilen wird

Ziele in MUSS-Ziele und WUNSCH-Ziele gruppieren

Ist dieses Ziel…
unabdingbar? (erforderlich für Interessengruppen, Vorschriften, Gesetze, Richtlinien)
messbar? (mit einer festgelegten Grenze)
realistisch? (kann erreicht werden)
Ja auf alle drei Fragen = MUSS-Ziele (mit Ⓜ bezeichnen)
Alle anderen Ziele sind WUNSCH-Ziele

Aus welchen MUSS-Zielen sollten WUNSCH-Ziele abgeleitet werden?

WUNSCH-Ziele gewichten

Welche relative Wichtigkeit hat jedes einzelne WUNSCH-Ziel?
Bestimmen Sie das bzw. die wichtigsten WUNSCH-Ziele
Teilen Sie ihnen die Gewichtung 10 zu
Vergleichen Sie die anderen Ziele damit und teilen Sie ihnen entsprechende Gewichtungen zu
Prüfen Sie die Gewichtungen durch Vergleich mit den Zielen, die mit 10 gewichtet wurden

2 Alternativen bewerten

Alternativen entwickeln

Welche unterschiedlichen Alternativen stehen zur Verfügung?

Betrachten Sie den Entscheidungsrahmen und die Ziele
Fragen Sie die Interessengruppen, die die Entscheidung genehmigen werden oder umzusetzen haben
Wenden Sie kreative Denktechniken an
Ziehen Sie Experten hinzu und nutzen Sie eine Vielzahl von Informationsquellen
Schreiben Sie die Alternativen auf, ohne sie zu bewerten
Falls notwendig, kombinieren oder konstruieren Sie Alternativen oder berücksichtigen Sie den Ausgangszustand

Alternativen anhand der MUSS-Ziele herausfiltern

Erfüllt diese Alternative jedes MUSS-Ziel?
Sammeln Sie Fakten und schreiben Sie diese auf
Entscheiden Sie, ob JA oder NEIN
Streichen Sie die NEIN-Alternativen

Wissen und Erfahrung verwenden — ODER — Alternativen gegen die WUNSCH-Ziele abgleichen

Welche Alternative erfüllt jedes der WUNSCH-Ziele am besten?

Wie erfüllen die Alternativen die einzelnen WUNSCH-Ziele?

Markieren Sie die Besten mit einem Sternchen (*)

*Jedes WUNSCH-Ziel sollte mindestens ein * haben*

*Die Alternative mit den meisten * ist die beste*

In welchem Maße erfüllen die Alternativen die jeweiligen WUNSCH-Ziele?
Sammeln Sie zunächst Fakten, wie gut jede Alternative die jeweiligen Ziele erfüllt
Beginnen Sie bei der Bewertung mit dem ersten Ziel:
Finden Sie die beste Alternative und bewerten Sie diese mit 10
Vergleichen Sie die Leistung der anderen Alternativen und bewerten Sie diese (0-10) im Vergleich zu der besten Alternative
Wiederholen Sie diese Bewertung für alle verbleibenden Ziele
Multiplizieren Sie die Gewichtung des Ziels mit der Bewertung
Addieren Sie die gewichteten Punktzahlen

3 Risiken bewerten

Nachteilige Auswirkungen in Betracht ziehen

Welche Risiken bringt diese Alternative mit sich?
Was kann mit dieser Alternative kurz- und langfristig schiefgehen?
Was wären die Folgen, nahe an einer MUSS-Grenze zu sein?
Welche Informationen zu dieser Alternative könnten falsch sein? Was sind die Folgen?

Beginnen Sie mit der am höchsten bewerteten Alternative
Stellen Sie sich vor, Sie haben diese Alternative implementiert
Formulieren Sie jedes Risiko im Format „Wenn…, dann…": Wenn X passiert, dann ist Y die nachteilige Auswirkung
Ermitteln Sie nachteilige Auswirkungen für alle Alternativen, die nahe an der besten Alternative sind

Bedrohung abschätzen

Wie wahrscheinlich ist das Eintreten dieser nachteiligen Auswirkung? (Wahrscheinlichkeit) – notieren Sie die Begründung; bewerten Sie jeweils mit H, M oder N (±)

Welche Bedeutung wird diese nachteilige Auswirkung haben? (Tragweite) – notieren Sie die Begründung; bewerten Sie jeweils mit H, M oder N (±)

4 Entscheidung treffen

Die Entscheidung treffen

Sind wir bereit, die Risiken einzugehen, um den Nutzen dieser Alternative zu erhalten?
Können wir die Risiken auf ein akzeptables Level begrenzen?

Wenn JA, wählen Sie diese Alternative
Wenn NEIN, stellen Sie dieselbe Frage für die zweitbeste Alternative
Notieren und kommunizieren Sie die endgültige Entscheidung
Planen Sie Maßnahmen zur Implementierung der gewählten Alternative und setzen Sie diese um
Planen Sie, wie Sie mit den Risiken der Alternative umgehen

G/PDA40-HD603bΩ © Copyright 2014-2024 Kepner-Tregoe, Inc. Alle Rechte vorbehalten.710-03-P491213D 01. Juli 2024