



Empfehlungen präsentieren und bewerten

Zweck

Den Entscheidungsträger darin zu unterstützen, die Wahl zu bewerten und zu beurteilen, die am ehesten den Kriterien entspricht und über akzeptable Risiken verfügt sowie Ihr Vertrauen darin zu bestärken, diese Wahl zu empfehlen.

Einführung

Empfehlungen sind ein typisches Beispiel für die Entscheidungsfindung im Arbeitsleben. Dabei muss nicht nur der Vortragende eine Wahl treffen (was er empfehlen möchte), sondern auch der Entscheider (ob er der Empfehlung folgen soll). Die Entscheidungsanalyse kann von beiden Seiten durchgeführt werden, um die Effektivität der Empfehlung zu verbessern.

Methode:

Empfehlungen können in verschiedenen Formaten abgegeben werden, wobei jedoch immer die Schritte der Entscheidungsanalyse einzuhalten sind.

- Zweck klären
- Alternativen bewerten
- Risiken bewerten
- Entscheidung treffen (Empfehlung präsentieren)

Bei einer komplexen Entscheidung oder einer Entscheidung, die für die Zukunft des Unternehmens von großer Bedeutung ist, werden in einer vollständig dokumentierten Entscheidungsanalyse sämtliche Informationen unter Einsatz von Whiteboards, Flip-Charts, Arbeitsblättern, Tabellen und Firmensoftware visuell dargestellt. Eine mündliche Präsentation empfiehlt sich, wenn der Entscheider mit dem Prozess der Entscheidungsanalyse nicht vertraut ist oder dazu tendiert, das Augenmerk auf einzelne Informationsfragmente anstatt auf die vollständige Analyse zu richten.

Berücksichtigen Sie außerdem, wie viel Zeit Ihnen für die Präsentation zur Verfügung steht. Wie stark müssen Sie ins Detail gehen oder Begründungen angeben, damit der der Entscheidungsträger Ihre Empfehlung nachvollziehen kann? Auf jeden Fall sind bei der Präsentation die einzelnen Schritte der Entscheidungsanalyse einzuhalten. Dabei können Sie die von Ihnen gewählte Alternative entweder am Schluss der Präsentation angeben oder gleich zu Beginn, um dann die detaillierte Analyse zur Untermauerung vorzutragen.

Für den Vortragenden hat eine Präsentation unter Einsatz visueller Hilfsmittel u.a. folgende Vorteile:

- Das Format ist überschaubar.
- Die Empfehlung wird durch systematisierte Informationen unterstützt.
- Der Beurteilende kann ohne weiteres erkennen, dass die Analyse vollständig ist.

- Es lässt sich nachweisen, dass sowohl der Nutzen als auch die Risiken geprüft wurden, da die Stärken aller Alternativen und die nachteiligen Auswirkungen der besten Alternativen aufgeführt sind.
- Die Ziele und Alternativen des Beurteilenden werden in der Analyse aufgezeigt.
- Das Format erleichtert dem Beurteilenden, sich auf den Prozess anstatt auf den Inhalt zu konzentrieren.
- Wenn der Beurteilende mit der Schlussfolgerung nicht einverstanden ist, so kann er im Allgemeinen hierfür ganz bestimmte Gründe anführen: ein Ziel wurde nicht beachtet oder falsch gruppiert, eine Alternative wurde übersehen, oder Informationen sind falsch oder fehlen.

Für denjenigen, der die Empfehlungen beurteilen muss, hat die Sichtbarmachung der Entscheidungsanalyse folgende Vorteile:

- Das Format ist überschaubar.
- Die Informationen, aufgrund derer der Vortragende zu einer Schlussfolgerung gekommen ist, werden logisch präsentiert.
- Die Sorgfalt, mit der die Analyse ausgeführt wurde, kann beurteilt werden.
- Falls der Vortragende voreingenommen ist oder seine Informationen Schwächen aufweisen, wird dies sichtbar.
- Ziele, Gewichtung und Vergleiche des Vortragenden können auf Übereinstimmung mit denen des Beurteilenden geprüft werden.
- In der Analyse wird deutlich, in welchem Umfang die Standpunkte aller von der Entscheidung betroffenen Parteien berücksichtigt wurden.
- Die Qualität der vom Vortragenden ausgeführten Analyse kann beurteilt werden, selbst wenn der Inhalt nicht vertraut ist.

Die Prozessfragen zur Entscheidungsanalyse sind sehr wirksame Hilfsmittel, egal ob Sie eine Empfehlung aussprechen oder sie beurteilen sollen. Mit ihnen können Sie den Wert einer Empfehlung und die vom Vortragenden ausgeführte Analyse prüfen. Wenn Sie eine Maßnahme vorschlagen, werden Sie die folgenden Fragen beantworten können:

- Was ist der Grund für diese Entscheidung?
- Welche wesentlichen Ziele erfüllt diese Empfehlung?
- Welche anderen Alternativen gibt es?
- Welche nachteiligen Auswirkungen hat diese Maßnahme?

Sie sollten darauf vorbereitet sein zu erklären, wie Alternativen, die vielleicht besonders beliebt sind, behandelt wurden. Vage oder unpräzise Informationen über eine Alternative sollten vermieden werden. Vergewissern Sie sich, dass alle Risiken klar sind.



Anweisungen

1. Sehen Sie sich die Liste Ihrer aktuellen arbeitsrelevanten Aufgaben/Situationen durch. Listen Sie nachstehend Entscheidungen auf, bei denen Sie die von Ihnen empfohlene Alternative zur Genehmigung präsentieren müssen.

- a. Arbeiten Sie für mindestens eine Entscheidung eine Empfehlung aus. Wie würden Sie die Konzepte der Entscheidungsanalyse in Ihre Empfehlung einbauen? Welchen Nutzen würde das bieten? Welche Risiken könnten vorhanden sein? Wie werden Sie Ihre Analyse visuell darstellen?

- b. Wie würden Sie die Analyse potentieller Probleme oder potentieller Chancen zur Verbesserung Ihrer Empfehlung einsetzen?

2. Überlegen Sie, wie Sie zum gegenwärtigen Zeitpunkt eine Empfehlung beurteilen. Welche Fragen werden Sie von nun an stellen, um die Grundlage und Vollständigkeit einer Analyse zu prüfen?

3. Wie werden Sie sicherstellen, dass Empfehlungen, für deren Beurteilung Sie verantwortlich sind, alle Schritte der Entscheidungsanalyse enthalten?
