

Franz Wester

## Anregungen zur Strukturierung der Vorbereitung von Entscheidungen

Die Qualität von Entscheidungen ist nicht allein von der Qualität des Wissens, also z. B. von der Aktualität, Komplexität und Differenziertheit, abhängig, sondern auch von der Struktur, in der das Wissen angeordnet ist.<sup>1</sup>

Aus der Frage: Was gehört zum handlungsleitenden Wissen? – hat W. Hacker ein „Leerstellen-Schema“ entwickelt. Es sortiert das Wissen zu den Bedingungen (Leitfragen: Warum ist eine Handlung erforderlich? Woraufhin? Zu welchen Zweck?) und den Maßnahmen (Leitfragen: Was tun? Unter welchen Bedingungen? Womit und mit wem? Was wird/kann eintreten?)

W. Hacker hat in einer Untersuchung über die Struktur von Expertenwissen herausgefunden, dass als erfolgreich geltende Experten ihr Wissen in einer dieser Weise anordnen, wenn sie Entscheidungen zu treffen haben. Damit sichern sie ihren Entscheidungen offensichtlich eine hohe Qualität.

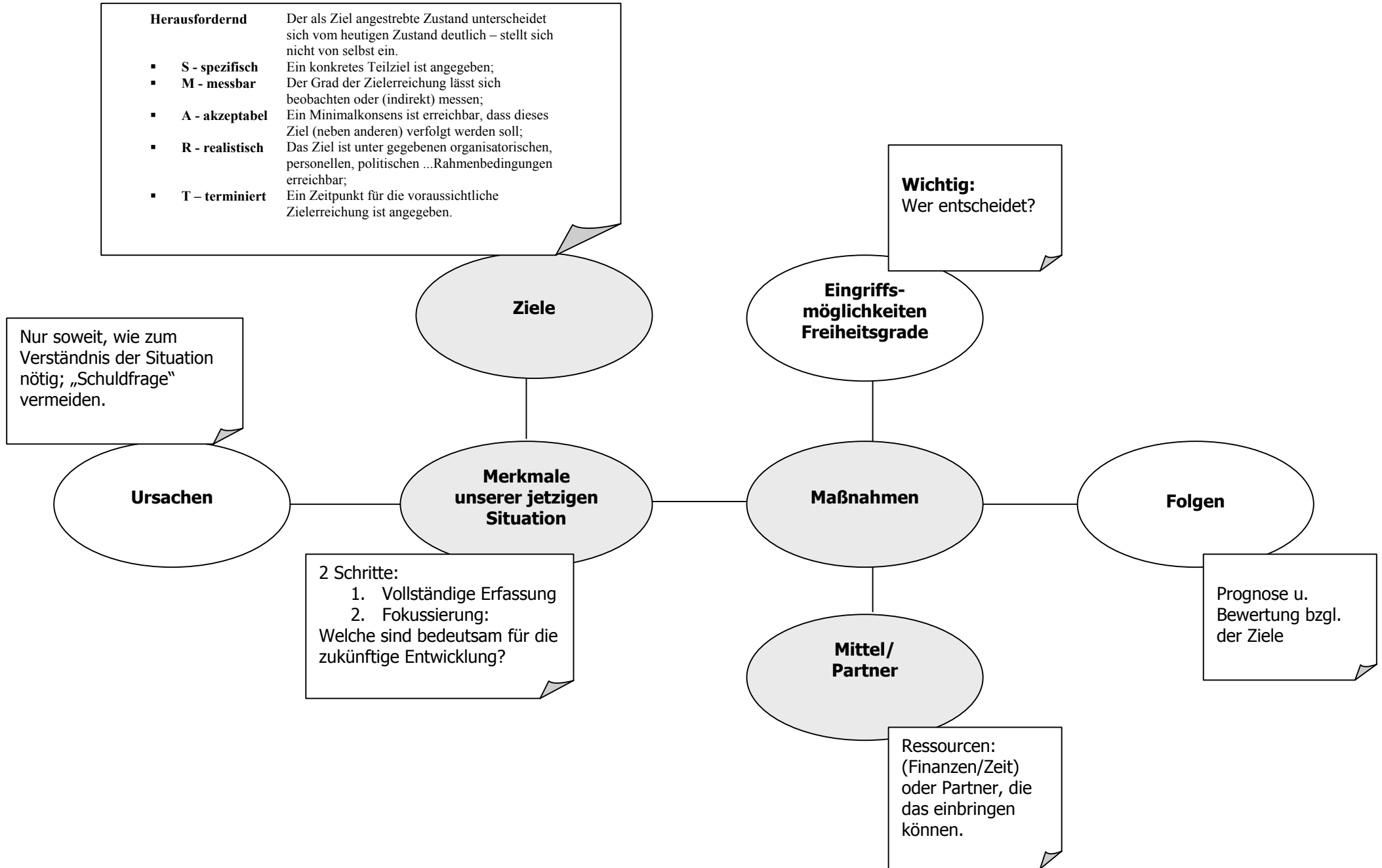
Die Strukturierung der Entscheidungsvorbereitung in Gruppen könnte sich an dem „**Muster von Expertenwissen**“ orientieren. Ich habe es auf der zweiten Seite dokumentiert und zu den einzelnen Aspekten kurze Erläuterungen hinzugefügt, die klarer machen sollen, um was es jeweils gehen sollte. Ziel der Gruppe müsste es sein, möglichst viele der Felder mit Daten/Informationen/Ideen zu besetzen, bevor eine Entscheidung getroffen wird, wie es weiter geht. Dieses Muster kann auch als Strukturierungshilfe zur Präsentation genutzt werden, vor allem, wenn Gruppen parallel arbeiten.

Als methodische Erweiterung der Situationsanalyse ließe sich die „**SOFT – Analyse**“ verwenden. Sie ist auf der Seite 3 dargestellt.

Ziele werden als Beschreibung einer zukünftigen Situation verstanden. Sie unterscheidet sich in ihrem Zustand deutlich von der Ausgangssituation und entwickelt sich nicht ohne ein Zutun dahin. Die Leitfrage für eine Zielbeschreibung ist: **Was wollen wir erreichen, was bewirken?** Für die Zielfindung schlage ich ein Verfahren vor und für die Beschreibung von Zielen ein Modell, das „SMART-Modell“. Angefügt ist noch eine Anleitung zur Arbeit mit Karteikarten, eigentlich überflüssig, aber in der Praxis sehr hilfreich. Alles finden Sie auf den Seiten 4 und 5.

---

<sup>1</sup> Vgl. Winfried Hacker, Informationsflussgestaltung als Arbeits- und Organisationsoptimierung; vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich, 2008; S. 18



# SOFT – Analyse

Satisfactions

## Stärken

Das ist Spitze. Das läuft rund:

- 
- 
- 

Und das merkt man daran, dass

- 
- 
- 

Opportunities

## Chancen

Gute Ansätze sind da. Gelegenheiten sind in Sicht und Ressourcen nutzbar:

- 
- 
- 

Anfangen könnten wir mit

- 
- 
- 

Faults

## Schwächen

Das läuft nicht rund. Das ist mangelhaft. Das stört uns:

- 
- 
- 
- 

Das hat Folgen:

- 
- 
- 
- 

Threats

## Gefährdungen

Absehbare bedrohliche Entwicklungen; drohende Probleme

Wenn das so weiter geht, dann

- 
- 
- 
- 

Besonders dringlich ist es deshalb,

- 
- 
- 
-

## Schritte zur Zielklärung

1. Sammeln Sie im ersten Schritt alle individuellen Zielvorstellungen in Ihrem Team. Die Ziele können sich auf das Ergebnis oder den Arbeitsverlauf beziehen. Nutzen Sie die Methode der Kartenabfrage, d. h., schreiben Sie alle Zielvorstellungen auf Karteikarten und tragen sie diese auf einer Stellwand zusammen.

2. Sortieren Sie die Karten nach Zielen für das Ergebnis und Zielen für den Prozess. Dann sollten Sie in den beiden Feldern nach weiteren Gemeinsamkeiten suchen und die Karten zuordnen. Sie können sich dabei auch auf neue Formulierungen verständigen, wenn es der Gruppe notwendig erscheint.

3. Jedes Gruppenmitglied nimmt dann jeweils max. 2 Karten aus den beiden Hauptfeldern und heftet sie in ein zweites Zielfeld, das ebenfalls nach Ergebnis und Prozess unterteilt ist.

Was wollen wir erreichen? Was wollen wir bewirken?	
Ziele für das Ergebnis	Ziele für den Verlauf
	

4. In der Reflexionsphase könnten Sie über eine Gewichtung nachdenken, die zumindest vorläufig deutlich macht, welche Ziele Ihnen besonders wichtig sind.

Zur Erinnerung:

### Was ist eigentlich ein Ziel?

Ein Ziel beschreibt einen Zustand, den wir uns wünschen, der sich vom heutigen Zustand deutlich unterscheidet und der sich nicht von selbst ergibt.

So gesehen, können Ziele auch als Herausforderung gesehen werden. Für die Formulierung könnte das **SMART – Modell** Hilfestellung geben.

▪ <b>S - spezifisch</b>	Ein Gesamtziel und konkrete Teilziele sind angegeben.
▪ <b>M - messbar</b>	Der Grad der Zielerreichung lässt sich beobachten oder (indirekt) messen.
▪ <b>A - akzeptabel</b>	Ein Minimalkonsens ist erreichbar, dass dieses Ziel (neben anderen) verfolgt werden soll.
▪ <b>R - realistisch</b>	Das Ziel ist unter gegebenen organisatorischen, personellen, .....Rahmenbedingungen erreichbar.
▪ <b>T – terminiert</b>	Ein Zeitpunkt für die voraussichtliche Zielerreichung ist angegeben.

Regeln  
für das Beschriften von Karten

**Wie sollten Karten  
beschriftet werden?**

**schreiben**

**pro Karte**

**groß  
und deutlich  
schreiben**

**Schlagworte,  
keine Sätze**

**in  
Druckschrift  
schreiben**

**maximal  
3 Zeilen  
pro Karte**