

Investitionsentscheidung ¹

In einem Handwerkerbetrieb mit etwa 20 Mitarbeitern wurden im Rahmen eines Projektes die Arbeitsprozesse optimiert. In diesem Zusammenhang wurde auch überlegt, ob in ein besseres EDV-System investiert werden soll. Verschiedene Anbieter wurden zu einer Produktpräsentation eingeladen. Schließlich stand die Entscheidung an, für welche Lösung man sich entscheiden sollte.

Zur Auswahl standen folgende Alternativen:

- **Alles aus einer Hand von Anbieter A:** Die komplette Lösung mit Hard- und Software von einem Anbieter hat den Vorteil, dass es künftig nur einen externen Ansprechpartner für alle EDV-Fragen gibt. Bei etwaigen Problemen kann die Verantwortung nicht von einem Anbieter auf den anderen geschoben werden. Die Investitionshöhe beträgt etwa 50.000 EUR.
- **Software von Anbieter A, Hardware von Anbieter B:** Der Hauptunterschied bei dieser Variante liegt darin, dass neu erforderliche Hardwarekomponenten vom bisherigen, bewährten Anbieter geliefert werden sollen. Die Investitionshöhe liegt ebenso bei etwa 50.000 EUR.
- **Derzeitige Lösung + Update + Windows:** Bei dieser Lösung wird zunächst nur in Hardware, Software-Updates und eine neuere Windowsversion investiert. Man arbeitet mit der bisherigen Software weiter. Die Investitionshöhe liegt bei etwa 15.000 EUR.
- **Cloudlösung der Firma C:** Das Angebot, die Software nur zu leasen und über Internet auf die Anwendung und die Daten zuzugreifen, ist die kostengünstigste Lösung. Die monatliche Leasinggebühr wird mit ca. 500 EUR veranschlagt. Hinzu kommen noch ca. 3.000 EUR für neuere und schnellere Computer.
- **Derzeitige EDV-Lösung, Optimierung der Abläufe ausschließlich mit Checklisten:** Anstatt neue Technik einzuführen, gibt es grundsätzlich auch die Möglichkeit, mit der bisherigen Lösung weiterzuarbeiten und ausschließlich auf Mitarbeiterschulungen und eine Optimierung der Arbeitsabläufe zu setzen.

Die Entscheidung sollten die drei Geschäftsführer und eine langjährige Mitarbeiterin aus der Verwaltung treffen. Die Sitzung wurde durch mich, also einen externen SK-Experten, moderiert. Da alle vier Personen eng in das Projekt eingebunden waren, reichte es, die fünf Optionen in eine Tabelle – in diesem Fall in eine Excel-Tabelle – zu schreiben und noch kurz die wesentlichen Aspekte zu nennen. Die Excel-Tabelle wurde über einen Beamer für alle sichtbar an die Wand projiziert.

¹ Auszug aus:

Josef Maiwald: Smart entscheiden! Methoden und Strategien, die Sie voranbringen
- privat, beruflich, gesellschaftlich
A-BiS GmbH, Holzkirchen, 2019, 2. Aufl., ISBN: 978-3-934051-24-9

	Mögliche Lösungen
A	Alles aus einer Hand von Anbieter A
B	Software von Anbieter A, Hardware von Anbieter B
C	Derzeitige Lösung + Update + Windows
D	Cloudlösung der Firma C
E	Derzeitige EDV-Lösung + Optimierung der Abläufe ausschließlich mit Checklisten

Abbildung: Lösungsvorschläge – hier mit Excel als Hilfsmittel erfasst

Im nächsten Schritt bekamen die Geschäftsführer und die Verwaltungskraft je einen Notizzettel, um ihre Wertungen zu den möglichen Lösungen zu notieren. Für alle vier Entscheider war die Methode neu. Daher habe ich die wesentlichen Punkte kurz erläutert:

- Bitte schreiben Sie auf den Zettel Ihren Namen und untereinander die Buchstaben A bis E für die möglichen Lösungen.
- Bewerten Sie jede Lösung unabhängig voneinander, je nach der Höhe Ihrer Bedenken gegen diese Lösung: 0 bedeutet „keine Bedenken, hier habe ich ein uneingeschränkt gutes Gefühl“, 10 ist das andere Extrem und bedeutet „kommt für mich überhaupt nicht in Frage“. Zwischenwerte vergeben Sie nach Gefühl. Verwenden Sie bitte nicht nur 0 für Ihre favorisierte Lösung und 10 für alle anderen. Vergewähren Sie sich die Gesamtbreite der Skala und nutzen Sie sie bei der Bewertung der einzelnen Alternativen. Geben Sie nicht nur Ihrer Lieblingslösung, sondern auch noch weiteren guten Lösungen eine angemessene Erfolgschance.
- Ihre Werte trage ich anschließend in die Excel-Tabelle ein. Wir erhalten damit ein Meinungsbild.

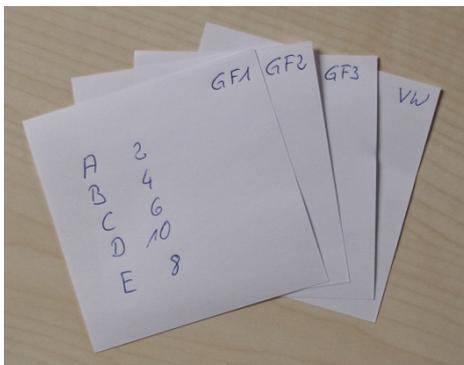


Abbildung: Notizzettel mit den Bewertungen

Nach dem Übertragen der Werte ergab sich folgendes Meinungsbild:

Mögliche Lösungen	GF 1	GF 2	GF 3	VW	Summe	Mittel
A	2	1	2	5	10	2,50
B	4	5	4	5	18	4,50
C	6	10	5	6	27	6,75
D	10	8	10	7	35	8,75
E	8	10	10	10	38	9,50

Abbildung: Meinungsbild nach Eintragung in die Exceltabelle

Die Tabelle zeigt sowohl die Einzelwiderstände als auch in der Summe den Gruppenwiderstand. Die Lösung mit dem geringsten Gruppenwiderstand nennen wir die erstgereichte. Um die Höhe der Bedenken abschätzen zu können, empfiehlt es sich außerdem, den normierten Widerstand zu errechnen (Mittelwert).

Es war für die Gruppe keine große Überraschung, dass die Bedenken bei Lösung A „Alles aus einer Hand von Anbieter A“ am geringsten, also die Akzeptanz für diese Lösung am größten war. Auch ohne Konsensieren hätte man sich vermutlich schnell auf diese Lösung geeinigt. Überraschend hingegen war, wie deutlich sie gegenüber den anderen bevorzugt wurde. Im Mittel lag der Widerstand gegen diese Lösung bei 2,5. Die nachgereichte Lösung immerhin bei 4,5. Die beiden Alternativen Cloudlösung und Weiterarbeiten mit der bisherigen EDV-Lösung kamen nicht in Frage. Diese großen Unterschiede waren in der verbalen Diskussion überhaupt nicht deutlich geworden. Insofern zeichnete die Konsensierungs-Matrix ein so klares Meinungsbild, dass nicht nur die fällige Entscheidung eindeutig war. Sie erzeugte als zusätzlichen Nutzen einen Motivationsschub, das Projekt nun mit vollem Elan anzugehen. Die Unzufriedenheit mit der bisherigen Lösung war kaum zu übertreffen. Selbst eine Optimierung mit Checklisten konnte da kaum etwas retten. Die finanziell reizvolle Cloudlösung kam ebenso nicht in Frage. Und die beste Lösung wurde deutlich besser bewertet als die beiden nächstgereichten.

Als methodische Besonderheit fällt auf, dass die Verwaltungskraft mit ihren Wertungen überwiegend im Mittelfeld lag. Ohne diese deutliche Tendenz zur Mitte wäre das Ergebnis noch klarer ausgefallen. In vorliegendem Fall war es nicht entscheidungsrelevant und wurde daher nicht näher hinterfragt. Es ist möglich, dass hier das hierarchische Gefälle in der Gruppe zum Tragen kam. Diesem Effekt kann man methodisch durch eine anonymisierte Bewertung begegnen. Es könnte aber auch sein, dass es diese Person nicht gewohnt ist, sich klar zu positionieren und dass sich der Effekt mit zunehmender Konsensierungs-Erfahrung und mehr Entscheidungsverantwortung von alleine gibt.

Insgesamt hat die Konsensierung mit Erläuterung der Methode nicht länger als **fünf Minuten** gedauert. Mit großer Wahrscheinlichkeit wurde die Diskussion und Entscheidungsfindung durch das Konsensieren deutlich abgekürzt, da das Meinungsbild, welches die Konsensierungs-Matrix zeigt, im allgemeinen wesentlich prägnanter und umfassender ist als eine verbale Diskussion und hier in diesem Fall besonders eindeutig war. Die fällige Entscheidung konnte daher sehr schnell getroffen werden. Mit der Konsensierungs-Matrix ist die Entscheidung auch kurz und präzise dokumentiert. Sollte die Entscheidung später einmal aus irgendeinem Grund hinterfragt werden, kann man immer wieder auf die Bewertungen in der Konsensierungs-Matrix zurückgreifen.

Zusammenfassung „Investitionsentscheidung“

Fall: echter Praxisfall, anonymisiert

SK-Moderator: Josef Maiwald

Zeitbedarf für die Entscheidung: wenige Minuten

Hilfsmittel: Notebook mit Excel, Beamer, Notizzettel

Besonderer Vorteil: Sind die wesentlichen Informationen und Entscheidungskriterien bekannt, ist es möglich, anhand einer Konsensierung sehr schnell ein klares Meinungsbild zu zeichnen, um damit ggf. tiefer in die Diskussion einzusteigen. Abschließend trifft die Gruppe nicht nur eine Entscheidung. Jedem Mitglied in der Gruppe ist auch klar, wie hoch das Konfliktpotenzial bzw. die Akzeptanz der Entscheidung ist. Ist sie so klar wie im vorliegenden Fall, ergibt sich ein zusätzlicher Motivationsschub für das Projekt.

Ähnliche Fälle: private und geschäftliche Anschaffungen, Personalentscheidungen