

## VORBEREITUNG



### Kepner-Tregoe Vorbereitung zur Problemlösung und Entscheidungsfindung

#### Einführung

Mit diesem Vorbereitungsmaterial möchten wir Sie vorab über den *Problemlösungs- und Entscheidungsfindungs-Workshop* informieren. Zu den Informationen gehören die Lernziele, der Lernprozess und - was besonders wichtig ist - alles, was Sie zur Vorbereitung auf den Workshop wissen sollten.

#### Was Sie lernen werden

Ziel dieses Workshops ist es, Ihre Fähigkeiten im Bereich des kritischen Denkens zu erweitern. Dies sind die Schwerpunkte:

- Probleme zu analysieren
- Entscheidungen zu treffen
- Zukünftige Probleme zu vermeiden
- Chancen zu nutzen
- Mit komplexen Situationen umzugehen

#### Wie Sie lernen werden

Dieser Workshop folgt bewährten und systematischen Lernprinzipien, die aus den folgenden Teilen bestehen:

- Übungen, mit deren Hilfe Sie Ihre vorhandenen Fähigkeiten und Vorgehensweisen reflektieren können.
- Konzeptdiskussionen und Besprechung der Prozessschritte.
- Konzeptübungen anhand von Szenarien mit dem Feedback der Workshop-Leiter.
- Konzeptanwendungen zu arbeitsbezogenen Themen mit dem Feedback des Workshop-Leiters.
- Planung der fortgesetzten Anwendung der Prozesse im Arbeitsalltag.
- Tools zur Unterstützung der fortgesetzten Anwendung der Prozesse.

Die Workshop-Konzepte werden zunächst in der gesamten Gruppe erlernt und dann individuell oder in kleinen Gruppen geübt und angewendet. Dadurch können Sie Ihr Verständnis testen und von den verschiedenen anderen Anschauungsweisen profitieren.

Für eine besonders effiziente Teilnahme an diesem Workshop empfehlen wir Ihnen einen Auszug aus dem Buch *Der Rationale Manager* zu lesen, bevor Sie die Fragen auf den nächsten Seiten beantworten. Über diesen Link können Sie den Auszug herunterladen:

<https://kepner-tregoe.com/ger/training/problemloesung-entscheidungsfindung/>.

Wenn Sie bereits über eine Kopie von *Der Rationale Manager* verfügen, dann lesen Sie die Kapitel 1 und 2 und füllen Sie anschließend die Vorbereitungsunterlagen aus. Natürlich ist es Ihnen freigestellt, das ganze Buch vor Beginn des Workshops zu lesen. Die wichtigsten Kapitel werden Ihnen aber während des Workshops als „Abendlektüre“ aufgegeben. *Der Rationale Manager* ist ebenfalls als eBook-Version erhältlich. Anleitungen zum Download erhalten Sie von Ihrem Workshop-Leiter.

#### Vorbereitung

Um den größten Nutzen aus diesem Workshop für sich und Ihr Unternehmen zu ziehen, sollten Sie drei Dinge tun:

- Ermitteln Sie die Gründe für Ihre Teilnahme an diesem Workshop (Ihre persönlichen Lernziele);
- Ermitteln Sie Ihre arbeitsbezogenen Themen, die Sie im Verlauf des Workshops bearbeiten möchten; und
- Ermitteln Sie die Informationen, die notwendig sind, um Fortschritt bei Ihren arbeitsbezogenen Themen zu erzielen.

### **Persönliche Lernziele**

Als Vorbereitung für den *Problemlösungs- und Entscheidungsfindungs-Workshop* sollten Sie Ihre eigenen Lernziele entwickeln. Zur Bestimmung Ihrer Lernziele eignen sich folgende Fragen:

*Was erwarte ich am Ende des Workshops gelernt zu haben?*

*Was erwarte ich am Ende des Workshops bei meiner Arbeit anders tun zu können?*

*Wie werde ich wissen, ob dies eine lohnende Lernerfahrung für mich war?*

*Wie werde ich den Erfolg beurteilen, wenn ich wieder an meinem Arbeitsplatz bin?*

Führen Sie hier Ihre drei bis fünf wichtigsten Lernziele auf:

Vereinbaren Sie bitte vor diesem Workshop ein Treffen mit Ihrem Vorgesetzten, um Ihre Ziele zu besprechen. Zu Beginn des Workshops wird der Workshop-Leiter Sie bitten, ihm und den anderen Teilnehmern diese vereinbarten Ziele mitzuteilen.

### **Arbeitsbezogene Themen**

Während des Workshops werden Sie Zeit damit verbringen, die Konzepte und Techniken auf Ihre arbeitsbezogenen Themen anzuwenden. Mit den folgenden Fragen können Sie eine Liste an Situationen /Aufgaben erstellen. Wir werden daraus Situationen /Aufgaben auswählen, die am besten anhand der Konzepte zur Problemlösung und Entscheidungsfindung gelöst werden können.

Die **Situationsanalyse** ist ein rationaler Prozess für die systematische Planung der Lösung von Situationen/Aufgaben. Zur Vorbereitung der Situationsanalyse sollten Sie sich folgende Fragen stellen:

*Welche Situationen/Aufgaben sind für mich verwirrend, unklar, schwierig, komplex oder neu?*

*Welche Situationen/Aufgaben sollte ich zuerst lösen?*

*Welche Situationen/Aufgaben erfordern mehrere Maßnahmen, um sie zu lösen?*

*Welche Situationen/Aufgaben können nur mit der Beteiligung anderer gelöst werden?*

Beispiele:

- Es gehen immer mehr Beschwerden zu unseren tragbaren D-70 Trommelventilatoren ein.
- Die XO<sub>2</sub> Speiseleitung muss mit neuesten elektrischen Steuerelementen gebaut werden.
- Ein großer Kunde möchte die Zusammenarbeit mit unserem Unternehmen beenden.
- Nächste Woche findet ein Audit zu Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz statt.

Listen Sie drei bis fünf arbeitsbezogene Situationen/Aufgaben auf:

## Problemlösung und Entscheidungsfindung

---

Die **Problemanalyse** ist ein rationaler Prozess zur Ermittlung der Ursache einer positiven oder negativen Abweichung. Zur Vorbereitung der Problemanalyse sollten Sie sich folgende Fragen stellen:

*Welche Probleme sind für mich verwirrend, unklar, schwierig, komplex oder neu?*

*Welche Probleme konnte ich bisher nicht lösen?*

*Welche Probleme erfordern eine Empfehlung zur Korrektur?*

*Zu welchen Problemen wird mein Input oder Rat benötigt?*

Beispiele:

- Kunden erhalten falsche E-Mails zur Aufforderung einer Erneuerung der Mitgliedschaft.
- In unserem aromatisierten Wasser wurden Spuren von Benzol gefunden.
- Die Batteriekästen weisen Risse auf.
- Der Output von Maschine Nr. 3 liegt 7 Prozent über dem Durchschnitt.

Listen Sie drei bis fünf positive oder negative Abweichungen auf:

Die **Entscheidungsanalyse** ist ein rationaler Prozess, um eine Entscheidung zu treffen oder eine Empfehlung zu geben. Zur Vorbereitung der Entscheidungsanalyse sollten Sie sich folgende Fragen stellen:

*Welche Entscheidungen sind für mich verwirrend, unklar, schwierig, komplex oder neu?*

*Welche Entscheidungen sollte ich zuerst treffen?*

*Welche Entscheidungen erfordern eine Empfehlung?*

*Welche Entscheidungen könnten bei der Beratung auftreten?*

Beispiele:

- Wählen Sie eine Archivierungssoftware für unser Unternehmen aus.
- Wählen Sie eine Füll- und Verschleißmaschine für das neue Werk aus.
- Suchen Sie nach einem zentralen Standort für unsere Forschungseinrichtungen.
- Wählen Sie den Gesundheitsdienstleister unserer Mitarbeiter für das nächste Jahr aus.

Listen Sie drei bis fünf Entscheidungen auf:

## Problemlösung und Entscheidungsfindung

Die **Analyse potentieller Probleme** ist ein rationaler Prozess zur Absicherung von Maßnahmen oder Plänen. Zur Vorbereitung der Analyse potentieller Probleme sollten Sie sich folgende Fragen stellen:

*Welche potentiellen Probleme könnten den Erfolg oder das Gelingen dieser Maßnahme oder dieses Plans gefährden?*

*Welche potentiellen Probleme sind in dieser Maßnahme oder diesem Plan enthalten?*

*Was könnte schiefgehen, wenn ich diese Maßnahme oder diesen Plan umsetze?*

*Welche potentiellen Probleme könnte diese Maßnahme oder dieser Plan verursachen?*

Beispiele:

- Maßnahme: Ab dem 1. Januar zu einem neuen Anbieter wechseln.
  - Potentielles Problem: Das Produkt des neuen Anbieters entspricht nicht unseren Qualitätsansprüchen.
  - Potentielles Problem: Der neue Anbieter kann unsere Liefertermine nicht einhalten.
- Plan: Am 15. Juli eine Spendenaktion durchführen.
  - Potentielles Problem: Ein weiteres großes Event ist für das gleiche Datum geplant.
  - Potentielles Problem: Es sind nicht ausreichend Parkplätze am Veranstaltungsort verfügbar.

Listen Sie drei bis fünf potentielle Probleme auf:

Die **Analyse potentieller Chancen** ist ein rationaler Prozess zur Förderung des Erfolgs von Maßnahmen oder Plänen. Zur Vorbereitung der Analyse potentieller Chancen sollten Sie sich folgende Fragen stellen:

*Welche potentiellen Chancen könnten den Erfolg oder das Gelingen dieser Maßnahme oder dieses Plans fördern?*

*Welche potentiellen Chancen sind in dieser Maßnahme oder diesem Plan enthalten?*

*Was könnte besser als erwartet gehen, wenn ich diese Maßnahme oder diesen Plan umsetze?*

*Welche potentiellen Chancen könnte diese Maßnahme oder dieser Plan fördern?*

Beispiele:

- Maßnahme: Ab dem 1. Januar zu einem neuen Anbieter wechseln.
  - Potentielle Chancen: Der neue Anbieter wendet unseren Qualitätsprozess an.
  - Potentielle Chancen: Der neue Anbieter bietet gute Preisnachlässe zu Produkten an, die wir derzeit von anderen Anbietern erwerben.
- Plan: Am 15. Juli eine Spendenaktion durchführen.
  - Potentielle Chancen: Es werden mehr Spenden als erwartet eingenommen.
  - Potentielle Chancen: Es melden sich mehr neue Mitglieder als erwartet an.

Listen Sie drei bis fünf potentielle Chancen auf:

## Problemlösung und Entscheidungsfindung

---

### **Relevante Informationen zu Ihren arbeitsbezogenen Themen**

Zur Lösung Ihrer Anliegen während des Workshops brauchen Sie Informationen, die für die von Ihnen genannten Situationen/Aufgaben relevant sind. Zu diesen Informationen gehören u.a.:

- Berichte/Untersuchungen
- Betriebsmitteilungen/Korrespondenz
- Produktionsdaten/Leistungsberichte
- Beschreibungen von Arbeitsweisen und -verfahren
- Projekt-/Geschäftspläne
- Information über Alternativen, z.B. Lebensläufe, Kataloge, Angebote, usw.
- Fakten zu einem Problem, z.B. defektes Produkt, Abweichungsstatistik, Benchmark-Ergebnis, Fehlerberichte

Stellen Sie sich folgende Fragen:

*Welche Informationen würden andere Personen benötigen, um mir in dieser Situation zu helfen?*

*An welche Daten kann ich mich genau erinnern?*

*Für welche Aufgaben muss ich in entsprechenden Unterlagen nachschauen?*

Listen Sie bitte drei bis fünf Situationen/Aufgaben mit der höchsten Priorität und entsprechende Informationen oder Unterlagen auf, die Sie zum Workshop mitbringen müssen.

Es kann ferner notwendig werden, diese wichtigen Situationen mit anderen Mitarbeitern Ihres Unternehmens während des Workshops zu besprechen. Fragen Sie:

*Wer hat Informationen über meine Situation/Aufgabe bzw. wer ist damit vertraut?*

*Wer ist von der Lösung der Situation/Aufgabe unmittelbar betroffen?*

Notieren Sie die Namen, E-Mail-Adressen und Telefonnummern dieser Personen und wann sie wahrscheinlich in der Lage sein werden, mit Ihnen in Verbindung zu treten.

### **Zusammenfassung**

Wir danken Ihnen, dass Sie sich die Zeit genommen haben, um sich auf den Problemlösungs- und Entscheidungsfindungs-Workshop vorzubereiten. **Bringen Sie diese Vorbereitungsunterlagen bitte zum Workshop mit.** Wir freuen uns darauf, Sie beim Workshop begrüßen zu dürfen.