

Bewertung von Ideen für Lösungen

0 ALLGEMEINES

- Die Bewertung von Lösungsvarianten dient der methodischen Vorbereitung von Entscheidungen
- Entscheidungen sind zwar besonders wichtig am Ende eines Problemlösungszyklus, sie sind aber auch im Rahmen der Zielsuche, der Lösungssuche und des Projekt-Managements von Bedeutung. Die Bewertung dient dazu, Informationen über die Folgen einer Entscheidung zu beschaffen.
- Bei der methodisch unterstützten Entscheidung wird von der Annahme ausgegangen, dass die Qualität der Entscheidungen in dem Maße wächst, in dem das Wissen über die Konsequenzen möglicher Entscheidungen zunimmt.
Deshalb ist eine intensive Informationsbeschaffung (Schritt 2 des Problemlösungszyklus „Situationsanalyse“) in diesem Zusammenhang sehr wichtig.
- Die Bewertungsmethoden sollen helfen,
 - Informationsdefizite zu erkennen,
 - die entscheidungsrelevanten Informationen logisch zu verarbeiten und
 - Meinungen und Ansichten transparent zu machen.
- Die Bewertung von Problemlösungsideen (z.B. Produktideen) erfolgen zumeist auf Grund unvollkommener Informationen. Daraus folgt: die Ergebnisse von Bewertungen tragen den Charakter von unsicheren Erwartungen.
- Die Qualität der Entscheider hängt nicht vom gewählten Bewertungsverfahren ab, sondern von den zugrunde liegenden Informationen und der Urteilsfähigkeit, Stimmungslage und Tagesform der Bewerter und Entscheider.

Bewertung

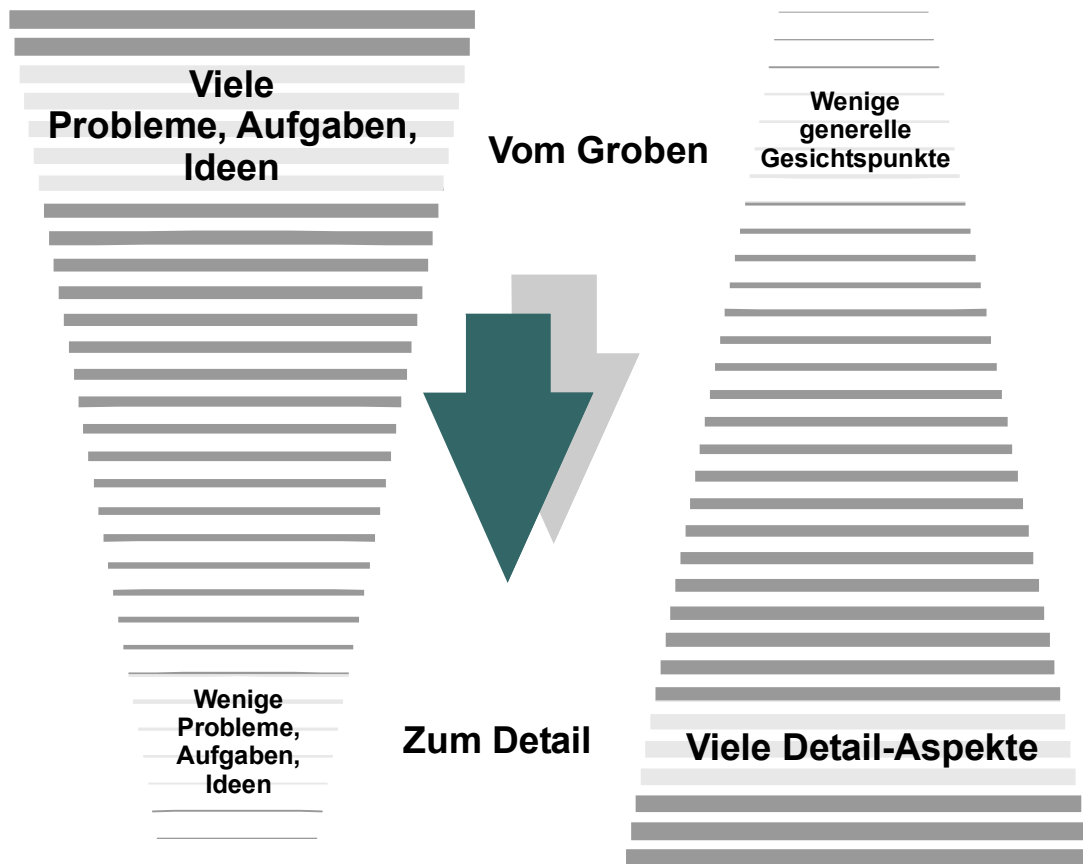
		NUTZEN		
		nicht berücksichtigt	monetär	
AUFWAND	nicht berücksichtigt		nicht monetär Nutzwertanalyse	Erlösrechnung
	nicht monetär	Aufwands- wertschätzung	Nützlichkeits- Analyse	
	monetär	Kostenrechnung	Nutzwert- Kostenanalyse	Gewinn- rechnung

- Trotz aller Bewertungssystematik können durchgeführte Bewertungen nicht immer absolut objektiv sein, sondern enthalten oft auch die subjektive Meinung der beteiligten Menschen. Durch die Bewertungsmethoden werden jedoch die subjektiven Meinungen eher transparent. Für die zu treffenden Entscheidungen ist dies sehr wichtig:
 - Bewertungen sollten deshalb möglichst transparent durchgeführt und dokumentiert werden.
 - Alle wichtigen Informationen und Meinungen aufschreiben (schon in 14 Tagen sind sie nicht mehr präsent).

Bei allen Bewertungsvorgängen muss das Vorgehensprinzip „Vom Groben zum Detail“ berücksichtigt werden.

Mit dem Vorgehensprinzip „Vom Groben zum Detail“ soll ausgedrückt werden, dass es zweckmäßig ist zunächst generelle Gesichtspunkte ab-zuprüfen und den Detaillierungsgrad erst im Verlauf weiterer Prüfungen schrittweise zu erhöhen, da es keinen Sinn macht, den Teufel im Detail bewältigen zu wollen und seine Großmutter zu ignorieren, die möglicherweise im Gesamtkonzept steckt.

Bewertung



In der Bewertung geht es niemals darum, die Brauchbarkeit einer einzelnen Variante festzustellen (dies ist Aufgabe der Analyse), sondern darum, ihre Vorrangwürdigkeit gegenüber anderen Varianten zu beurteilen.

Generelle Gesichtspunkte können zum Beispiel sein:

- Gehört dieses Problem, diese Aufgabe, diese Idee überhaupt zur Aufgabenstellung?
- Halten wir diesen Aspekt, diese Idee für realistisch? (Einstimmige Gruppenmeinung erforderlich!)
- Werden Grundvoraussetzungen (Muss-Forderungen) berücksichtigt?
- usw.

Erst dann, wenn diese übergeordneten Fragen geklärt sind, macht es Sinn, durch schrittweise Einengung des Betrachtungsfeldes sich weiteren Details zuzuwenden (Zoom-Effekt).

Bewertung

1 PUNKTEBEWERTUNG (Mehrpunktfrage)

1.1 Allgemeines

Die Ergebnisse von Gruppendiskussionen, Sitzungen und Besprechungen sind meist nur reine Auflistungen von Einzelmeinungen, ohne aufzuzeigen, welche Priorität die Gruppe dahinter sieht. Zudem sind sie in vielen Fällen zu umfangreich, um eine Weiterarbeit anzuregen bzw. gemeinsame Interessen zu wecken.

Aus dieser Situation wurde ein Bewertungsverfahren entwickelt, das es jedem Gruppenmitglied ermöglicht, seine Schwerpunkte und Meinungen in kürzester Zeit offenzulegen und dadurch eine Rangreihe der Gruppe zu finden, nach der Einzelthemen abgehandelt werden können. Diese Bewertungstechnik kann ganz wesentlich zur Entscheidungsfindung beitragen, in dem man anstelle stundenlanger Verteidigungs- bzw. Rechtfertigungsreden einen Bewertungsgang einschleibt und die sich daraus ergebende Situation diskutiert. Gleichzeitig wird auch die Tragfähigkeit einer Entscheidung transparent gemacht, wenn z.B. nur 50 % der Teilnehmer hinter einer Entscheidung stehen.

1.2 Beschreibung

Durch die Vergabe von Selbstklebepunkten durch die einzelnen Gruppenmitglieder drücken die Beteiligten ihre Meinung aus, welche der zur Diskussion stehenden Alternativen (Ideen, Kriterien, Aspekte, Probleme usw.) sie für am wichtigsten bzw. interessantesten halten.

1.3 Vorgehen/Ablauf

lfd. Nr.	Alternativen	Punkte	Rang
1.		• •	4
2.			
3.		• • • • •	2
4.		•	5
5.		• • • • • • • •	1
6.			
7.		• •	4
8.			
9.		• • • •	3
10.			

Bewertung

- 1.3.1** Die **verschiedenen** in der Diskussion (Brainstorming etc.) gefundenen Ideen, Kriterien usw. werden auf einem Chart aufgelistet und fortlaufend nummeriert.
- 1.3.2** Die **Gruppenmitglieder** erhalten Selbstklebepunkte und zwar $\frac{1}{4}$ bis $\frac{1}{2}$ so viele, wie Alternativen zu Auswahl stehen.
- 1.3.3** Die **Gruppenmitglieder** wählen von ihrem Platz aus die nach ihrer Meinung interessantesten Alternativen aus, indem sie die entsprechende Nummer auf ihre Selbstklebepunkte schreiben. Wenn alle sich festgelegt haben, kleben sie die Punkte auf das Chart.
- 1.3.4** Die **Punktezahl** wird ausgezählt und der Rang festgelegt.
- 1.4** **Besondere Hinweise**
- Vor dem Punkten müssen alle Gruppenmitglieder alle zur Bewertung anstehenden Alternativen verstanden haben.
 - Zur Vermeidung von Manipulation darf ein Gruppenmitglied nur maximal 2 Punkte für eine Alternative vergeben.
 - Auf Wunsch eines Gruppenmitglieds sollten auch Alternativen weiterverfolgt werden, die keinen oder nur einen Punkt erhalten haben (Minderheitenschutz).

2 ARGUMENTENBILANZ (Pro und Contra)

2.1 Allgemeines

Die Grundidee dieses sehr einfachen Verfahrens besteht darin, die Vorteile und Nachteile einzelner Alternativen in Form verbaler Argumente aufzulisten.

Bewertung

Beispiel:

Bezeichnung der Alternative: „Führungsblech als Stanzteil“					
+	Vorteil (pro) (Was spricht dafür?)	Aufgabe	–	Nachteile (contra) (Was spricht da gegen?)	Aufgabe
✓	geringere Werkzeugkosten	A 23	✓	Änderungsaufwand bei Anschlussteilen	A 25
?	geringere Materialkosten	S 25			
✓	höhere Festigkeit				
✓	geringerer Verschleiß				
✓	besseres Design				
Beschluss:		Detailkonstruktion durchführen			

2.2 Beschreibung

Diese Bewertungsmethode eignet sich vor allem für relativ einfache Entscheidungssituationen.

Nach dem Grundsatz „Vom Groben zum Detail“ kann diese Methode bei der Gruppenarbeit dort eingesetzt werden, wo man noch nicht so recht weiß, ob eine detailliertere und kompliziertere Bewertungsmethode überhaupt erforderlich ist.

Die Arbeitsgruppe trägt in Form einer Stoffsammlung (z.B. Brainstorming) alle Vor- und dann alle Nachteile zusammen.

Dort, wo man sich einig ist, hakt man das betreffende Argument ab. Besteht Uneinigkeit, wird das Argument durch ein Fragezeichen gekennzeichnet.

Man versucht, dieses Argument in der Gruppen ausdiskutieren, bis Einigkeit herrscht. Sehr häufig entsteht so schnell ein Überblick, der einen Beschluss (Entscheidung) zulässt.

Ist dies nicht der Fall, muss mit einer detaillierteren Bewertungsmethode Transparenz geschaffen werden.

Bewertung

2.3 Vorgehen / Ablauf

2.3.1 Chart anlegen mit Kurzbeschreibung der Alternative

Chart in der Mitte teilen (Spalte Vorteile +/Spalte Nachteile -)

2.3.2 Ohne Wertung mittels Brainstorming alle Vor- und Nachteile zusammentragen, die der Arbeitsgruppe einfallen.

2.3.3 **Vor- und Nachteile einzeln durchsprechen.** Bei Einigkeit abhaken und durchstreichen. Wenn Informationen fehlen, durch Aufgaben bis zur nächsten Sitzung abklären.

2.3.4 Bei einem klaren, eindeutigen Bild Beschluss/Entscheidung treffen.

2.4 Besondere Hinweise

- Die „Argumentenbilanz“ eignet sich gut für die Beurteilung einzelner Ideen, ob diese überhaupt weiterverfolgt werden sollen (geringer Aufwand, gute Erweiterungsmöglichkeiten).
- Weniger gut eignet sich die Argumentenbilanz für den Vergleich mehrerer Alternativen, da
 - die einzelnen Argumente nicht gewichtet werden (was ist wichtig und was nicht?)
 - unklar bleibt, womit jeweils verglichen wird (Vorteile bzw. Nachteile gegenüber welcher Variante?)
 - die Argumentation meist unvollständig ist

3 PAARWEISER VERGLEICH

3.1 Allgemeines

Bei dieser Methode wird eine Rangreihe der Alternativen dadurch ermittelt, dass man sie untereinander jeweils paarweise vergleicht und festhält, welche Alternative im direkten Vergleich der Vorzug zu geben ist. Jene Alternative ist dann die interessanteste, die am häufigsten gegenüber den anderen vorgezogen wurde.

Bewertung

3.2 Beschreibung

In einer Matrix werden sowohl in der Kopfzeile als auch in der Vorspalte die Alternativen eingetragen. Die im Paarvergleich bevorzugte Alternative wird im betreffenden Matrixfeld z.B. durch ein Kreuz gekennzeichnet. In der Projektgruppe können die Paarvergleich-Matrizen entweder individuell ausgefüllt werden und die Einzel-Rangreihen-Ergebnisse werden gemittelt oder die Gruppe entscheidet die einzelnen Vergleiche im Konsens.

3.3 Vorgehen / Ablauf

3.3.1 Offensichtlich untaugliche Alternativen aussondern.

Untaugliche Alternativen sind z.B. Alternativen, die

- Mussanforderungen nicht erfüllen
oder
- von allen Gruppenmitgliedern als untauglich angesehen werden
oder
- generellen Zielsetzungen zuwiderlaufen.

Untaugliche Alternativen dürfen aber grundsätzlich nur bei einheitlicher Gruppenmeinung ausgesondert werden.

3.3.2 Alternativen in Kopfzeile und Vorspalte der Matrix eintragen

lfd. Nr.	A 1	A 2	A 3	A 4	A 5	
A 1						
A 2		A 1				
A 3			A 1	A 2		
A 4			A 1	A 2	A 4	
A 5			A 5	A 5	A 5	
Anzahl der vergebenen Bevorzugungen		3	2	0	1	4
Rangfolge		2.	3.	5.	4.	1.

Bewertung

- 3.3.3 **Paarweiser Vergleich** individuell oder in der Gruppe durchführen. Gründe für Entscheidungen evtl. dokumentieren.
- 3.3.4 **Matrix auszählen.**
Die Alternative mit den meisten Bevorzugungen ist die interessanteste.
- 3.3.5 **Bei individuell** durchgeführten Vergleichen Ergebnisse mitteln.
- 3.3.6 **Rangfolge festlegen.**
Bei den Bewertungsverfahren Nr. 1-3 handelt es sich um „intuitive“ Bewertungsverfahren, bei denen bei der Beurteilung einer Alternative die einzelnen Bewertungskriterien und deren Bedeutung „pauschal im Hinterkopf“ bleiben.

Im Gegensatz hierzu stehen diskursive Bewertungsverfahren, bei denen alle Bewertungskriterien, deren Bedeutung und die Zielerfüllung der Alternativen ausführlich betrachtet werden.

Stellvertretend für diese diskursive Bewertungsverfahren wird nachfolgend die „Nutzwertanalyse“ in ihren Grundsätzen dargestellt.

4 NUTZWERTANALYSE

4.1 Allgemeines

Bei vielen Bewertungsaufgaben muss ein ganzes Bündel teilweiser sehr unterschiedlicher Kriterien, wie z.B. Funktionalität, Qualität, Zuverlässigkeit, Entwicklungsdauer, Entwicklungskosten, Machbarkeit usw., beurteilt werden.

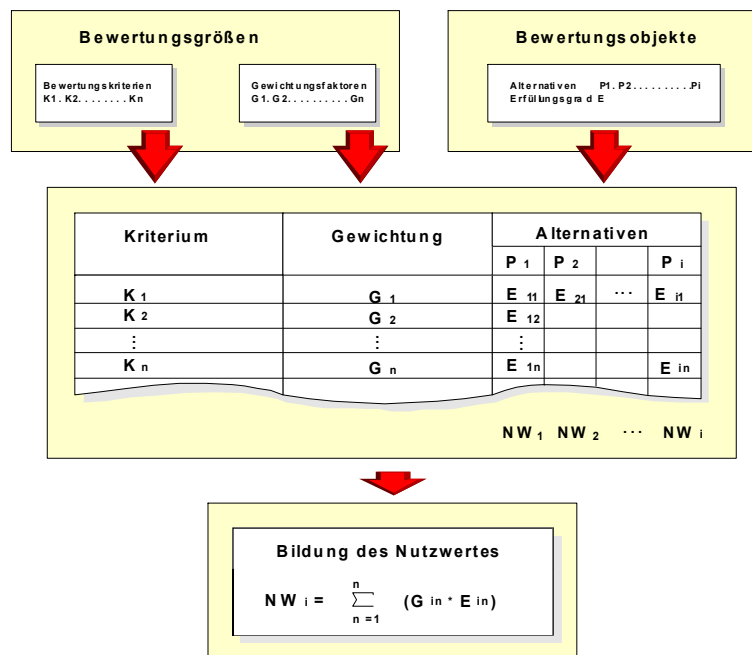
Da viele solcher Kriterien nicht monetär bewertbar sind, wendet man die Nutzwertanalyse an, mit der sich einnumerisches Gesamturteil für jede einzelne Alternative ermitteln lässt. Das Ergebnis ist ein dimensionsloser Index, mit dem sich die Erfüllung der vorgegebenen Ziele durch die jeweilige Alternative ausdrücken lässt.

Bewertung

4.2 Beschreibung

Der Gesamtnutzwert einer Alternative errechnet sich aus der Summe der Nutzwertbeiträge der verschiedenen Kriterien. Der Nutzwertbeitrag eines Kriteriums hängt davon ab, wie wichtig dieses Kriterium ist und wie gut die zur Auswahl stehende Alternativ die Zielvorstellung erfüllt.

$$N_{ges} = \sum_{i=1}^n G_i \times E_i$$



4.2 Vorgehen / Ablauf

- 4.2.1 **Überprüfung der Alternativen** hinsichtlich der Mussanforderungen. Alternativen, die eine Mussanforderung nicht erfüllen, werden aus der weiteren Bewertung herausgenommen.

Bewertung

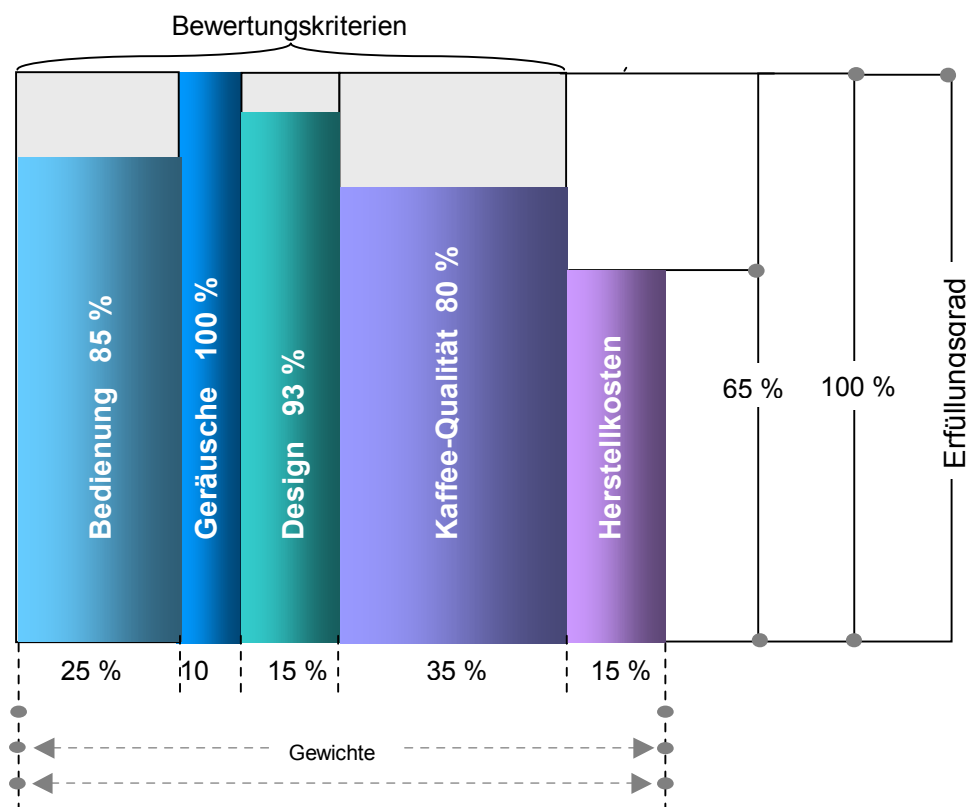
4.2.2 **Bewertungskriterien sammeln**, strukturieren/ordnen, festlegen.

4.2.3 **Bewertungskriterien gewichten** (siehe Gewichtungsverfahren)

4.2.4 **Erfüllungsgrade** der verschiedenen Alternativen hinsichtlich der Bewertungskriterien ermitteln. Damit die Nutzwertbeiträge der zu bewertenden Alternativen möglichst transparent und reproduzierbar ermittelt werden können, müssen evtl. vor Ermittlung der Erfüllungsgrade Wertetabellen und Wertefunktionen aufgestellt werden, die den Zusammenhang zwischen den gewünschten Eigenschaften und den diesen Eigenschaften zuzuordnenden Erfüllungsgraden ausdrücken.

4.2.5 **Berechnung des Gesamtnutzwertes**

Beispiel „Kaffeemaschine“



Nutzwert:

$$\begin{aligned} N &= 0,25 \times 0,85 + 0,10 \times 1,00 + 0,15 \times 0,93 + 0,35 \times 0,80 + 0,15 \times 0,65 \\ &= 0,21 + 0,1 + 0,14 + 0,28 + 0,1 = \mathbf{0,83} \end{aligned}$$

Bewertung

- 4.2.6 Eventuell Empfindlichkeitsanalyse** der ermittelten Nutzwerte durchführen. Dies könnte evtl. erforderlich sein, da bei der Festlegung der Gewichte und Erfüllungsgrade subjektive Momente eine Rolle spielen. Empfindlichkeitsanalysen mittels Gewichtung sind nur für Kriterien mit großem Gewicht sinnvoll, weil nur diese entscheidenden Einfluss auf das Gesamtergebnis haben.

Empfindlichkeitsanalysen hinsichtlich der Bemessung der Erfüllungsgrade auf Grund von Wertetabellen aus Aufwandsgründen nur dann durchführen, wenn erheblich von einander abweichende Meinungen vorliegen.

4.3 Besondere Hinweise

4.3.1 Vorteile der Nutzwertanalyse

- Zwingt zur klaren Festlegung der Ziele.
- Der Bewertungsprozess wird in klare Einzelschritte gegliedert, die eine konsequente und logische Abwicklung der Bewertung gewährleisten.
- Die Ergebnisse setzen sich aus Teilergebnissen zusammen, die jederzeit nachvollziehbar sind.
- Durch die Nutzwert-Analyse kann die Alternative gefunden werden, die zwar nicht unbedingt im Gesamtwert die beste Alternative ist, aber den insgesamt besten Nutzwert-Kompromiss darstellt.

4.1.2 Nachteile der Nutzwertanalyse

- Die Forderung nach Vollständigkeit des Zielsystems verursacht einen großen Aufwand.
- Trotz aller Systematik und der Beteiligung mehrerer Bewerter in einer Projektgruppe unterliegt vor allem die Wahl der Bewertungskriterien und die Festlegung der Gewichtung subjektiven Einflüssen.

Bewertung

4.1.3 Zusammenfassung

Nach unserer Erfahrung muss nur ganz selten bei der Projektarbeit eine vollständige Nutzwertanalyse durchgeführt werden. Für die zielgerichtete Kommunikation in der Projektgruppe bei der Bewertung ist es aber von Vorteil, wenn die Grundbegriffe der Nutzwertanalyse bekannt sind:

Bewertungskriterien: Welche Gesichtspunkte müssen wir beachten?

Gewichte: Welche Bedeutung haben die Gesichtspunkte?

Erfüllungsgrade: Welche Bedeutung haben die Gesichtspunkte?

- Entscheidend ist nicht das mathematische Ergebnis der Nutzwertanalyse, sondern die Diskussion und der Informationsaustausch, der stattgefunden hat.
- Bei dieser Kommunikation sollten alle wichtigen Definitionen, Festlegungen, Informationen, Gründe, Meinungen dokumentiert werden.
- Meinungsverschiedenheiten müssen in der Gruppe ausdiskutiert werden. Solche Meinungsverschiedenheiten sind eine Chance für gemeinsame neue Erkenntnisse und Einsichten.
- Können Meinungsverschiedenheiten in der Diskussion nicht geklärt werden, so muss versucht werden, durch Aufgaben zusätzliche Informationen zu beschaffen.
- Einzelne Begriffe werden nicht automatisch von allen Beteiligten immer gleich verstanden. Begriffe müssen deshalb gemeinsam geklärt und die Definition unter Umständen dokumentiert werden (Was verstehen wir unter.....?)

5 GEWICHTUNG

5.1 Intuitive Verfahren

5.1.1 Punkte-Gewichtung (Mehrpunktfrage)

Wie bei der Punktebewertung (siehe 1) vergibt jedes Gruppenmitglied eine festgelegte Anzahl Klebepunkte auf die Gesichtspunkte, die intuitiv am wichtigsten erscheinen. Die Anzahl Klebepunkte, die ein Gesichtspunkt erhalten hat, ist ein Maß für das Gewicht.

Bewertung

5.1.2 Vergabe von Ziffern 1 bis 10

Diese Vergabe kann individuell durch jedes Projektmitglied und nachher vermittelt werden oder wird in der Projektgruppe durchgeführt. Besonders wichtige Gesichtspunkte erhalten die 10. Fast unwichtige Gesichtspunkte erhalten die 1. Dazwischen kann jede Ziffer vergeben werden. Die gleiche Ziffer kann mehrmals vergeben werden, wenn die Kriterien für die Arbeitsgruppe die gleiche Bedeutung haben.

5.2 Systemtische Gewichtungsverfahren

5.2.1 Singuläre Vergleiche

Bei der Methode der singulären Vergleiche werden die Gesichtspunkte etc. zunächst entsprechend ihrer intuitiv eingeschätzten Wichtigkeit in eine Rangfolge gebracht. Danach wird der an erster Stelle stehende Gesichtspunkt mit der Ziffer 1.0 belegt.

Anschließend wird die Frage gestellt, mit welchem Faktor dieses multipliziert werden muss, um die Wichtigkeit des an zweiter Stelle der Rangskala stehenden Gesichtspunktes zu erhalten. Ebenso werden alle übrigen Gesichtspunkte mit dem wichtigsten verglichen.

Anschließend werden die ermittelten Wichtigkeitsfaktoren normiert, so dass ihre Summe 100 % ergibt.

Bewertungsge- sichtspunkt	Rangfolge	Wichtigkeit	Gewicht (%)
Bedienung	2	0,7	ca. 25
Geräusche	5	0,3	ca. 10
Design	4	0,4	ca. 15
Kaffee-Qualität	1	1,0	ca. 35
Herstellkosten	3	0,4	ca. 15
Bewertung		2,8	100 %

Bewertung

5.2.2 Verfeinerter singulärer Vergleich

Den „Singulären Vergleich“ kann man noch verfeinern, in dem man nicht jedes Kriterium vergleicht, sondern immer das nachrangige mit dem davorliegenden.

Dabei bestimmt man den Faktor, mit dem das vorrangige Kriterium zu multiplizieren ist, damit man die Wichtigkeit des nachrangigen erhält.

Bewertungs- sichtspunkt	Ranfol- ge			Er- gebnis	Gewicht (%)
Kaffee-Qualität	R 1	1.0	1.0	1.0	35
Bedienung	R 2	$R2 / R1 = 0,7$	$1.0 \times 0,7$	0,7	25
Design	R 3	$R3 / R2 = 0,6$	$1.0 \times 0,7 \times 0,6$	0,42	15
Herstellkosten	R 4	$R4 / R3 = 1.0$	$1.0 \times 0,7 \times 0,6 \times 1$	0,42	15
Geräusche	R 5	$R5 / R4 = 0,7$	$1.0 \times 0,7 \times 0,6 \times 1 \times 0,7$	0,29	10
				2,83	100

Das Gewicht eines Kriteriums erhält man durch die Multiplikation aller davor liegenden Wertigkeitsfaktoren und Normierung dieser Faktoren auf 100 %.

5.2.3 Sonstige Gewichtungsverfahren

- ♦ Methode der sukzessiven Vergleiche
- ♦ Matrix-Verfahren

Diese Verfahren werden von uns bei der Projektarbeit nicht angewendet, da sie einen größeren Aufwand erfordern.

Bewertung

6 BESONDERE HINWEISE

6.1 „Vom Groben zum Detail“

Besonders bei der Bewertung kann der allgemeine Grundsatz der Projektarbeit „Vom Groben zum Detail“ viel Aufwand und Arbeit ersparen. Dieser Grundsatz bedeutet hier z.B.

- ▶ Erst mal prüfen, ob eine Alternative überhaupt die grundsätzlichen Forderungen erfüllt (unabdingbare Mussforderungen). Erst, wenn dies gewährleistet ist, macht es Sinn, weitere Details abzurufen.
- ▶ Erst mal prüfen, ob nicht mit einer ganz einfachen Bewertungsmethode eine klare Entscheidung herbeigeführt werden kann. Erst, wenn dies nicht gelingt, muss eine komplizierte Bewertungsmethode wie z.B. die Nutzwertanalyse eingesetzt werden.
- ▶ Erst mal versuchen, ob nicht durch ein paar wenige grundsätzliche Kriterien aus den vorliegenden Alternativen die eindeutig besten herausgesucht werden können.

Also auch bei der Kriterienwahl „Vom Groben zum Detail“:

Ganz pauschal: Gute Lösung/schlechte Lösung

Etwas differenziert:

- Funktion?
- Kosten?

Stärker differenziert:

- Bei Funktion
- Bedienung
- Geräusche
- Design
- Kaffeequalität

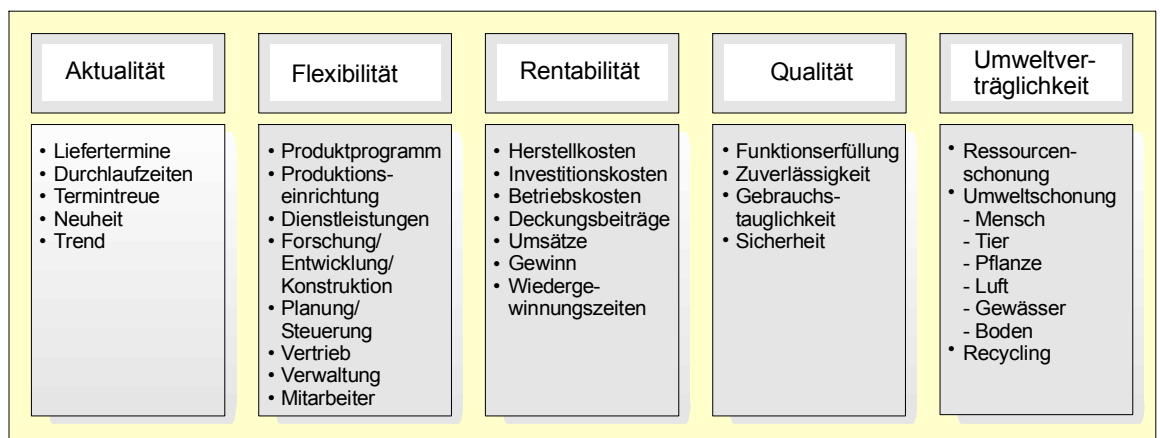
Stark differenziert:

- Bei Bedienung
- Wassereinfüllung
- Filter einlegen
- Kaffeepulver einfüllen
- Kaffee entnehmen
- Filter entnehmen

Bewertung

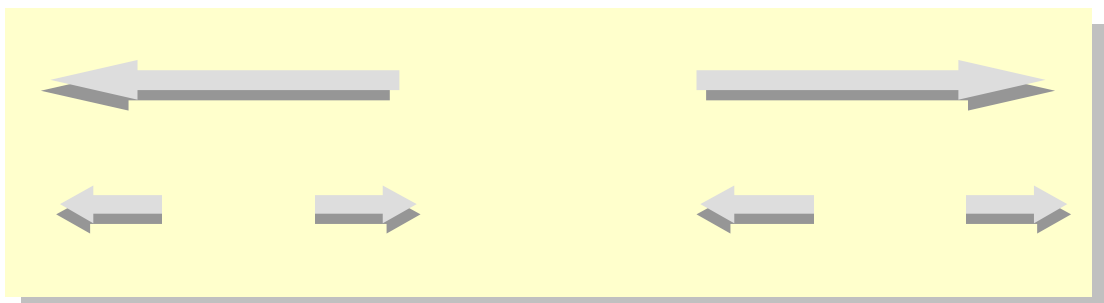
- ▶ Nicht grundsätzlich die Kriterien gewichten, sondern nur dann eine Gewichtung einführen, wenn ohne eine Gewichtung entscheidende Fehler und Verzerrungen auftreten würden.

Trotz des Grundsatzes „Vom Groben zu Detail“ darf die Bewertung nicht einseitig durchgeführt werden und nur Einzelgesichtspunkte berücksichtigen.



6.2 Erst positive Aspekte diskutieren

Aufgrund der Schul- und Berufsausbildung, die das analytische, kritische Denken etwas einseitig fördert, neigen die Projektmitglieder im allgemeinen dazu, sich erst mal mit den negativen Aspekten einer neuen Idee zu beschäftigen. Dabei läuft man Gefahr, eine Idee zu zerreden, ohne sich der positiven Aspekte bewusst zu werden.



Bewertung

Jede neue Idee, jeder Vorschlag usw. hat positive und negative Aspekte. Statt erst die negativen Aspekte zu diskutieren und dann die evtl. noch verbleibenden positiven zu übersehen, sollten erst die positiven Aspekte behandelt werden. So solle man z.B. eine mögliche Einsparung von 0,10 € pro Stück mit der Jahresstückzahl von u. B. 2 Mio Stück multiplizieren, weil die jährliche Einsparung von 200.000,-- € evtl. den nötigen Treibstoff liefert, die negativen Aspekte (Probleme, Schwierigkeiten usw.) zu überwinden. Die dann noch verbleibenden negativen Aspekte erscheinen daraufhin in einem anderen Licht.

6.3 Destruktionsphase einlegen

Wir haben die Erfahrung gemacht, dass Arbeitsgruppen dazu neigen, die von ihnen gefundenen Lösungen in einem „rosaroten Licht“ zu sehen.

- Bedenken werden als Störung empfunden
- negative Einflüsse werden überspielt
- Informationen werden selektiert (es werden nur die Informationen akzeptiert, die die gefundenen Lösungen bestätigen).

Es könnte deshalb manchmal nützlich sein, bei der Projektarbeit, bevor Entscheidungen gefällt werden, ganz bewusst eine „Destruktionsphase“ einzulegen, d.h.:

- Schwachstellen intuitiv und/oder systematisch suchen
- Nachdenken über ungünstigste Voraussetzungen
- Verstärkt über „nächstbeste Idee“ nachdenken.

Die „Destruktionsaufgabe“ könnte für eine bestimmte Zeitspanne von einem einzelnen Projektmitglied oder von der ganzen Gruppe wahrgenommen werden.