

Entscheidungen vorbereiten und treffen

Alle erwarten vom Chef, dass er immer die richtigen Entscheidungen trifft. Und die Chefs erwarten immer häufiger von ihren Mitarbeitern, dass diese selbstverantwortlich entscheiden. Es werden Informationen gesammelt und Entscheidungsvorlagen erstellt. Vieles wird auch aus dem Bauch heraus entschieden. Systematisches Herangehen und Bauchgefühl sind gleichermaßen wichtig. Hier finden Sie Methoden und Vorgehensweisen, um beides miteinander zu verknüpfen.

Vorsicht Falle! Typische Fehler wenn entschieden wird

Entscheidungen basieren auf Informationen. Manchmal sind diese aufwendig recherchiert und ausführlich in einer Entscheidungsvorlage zusammengestellt. Oft sind es Informationen im Unterbewusstsein der Entscheider, die für die Entscheidung hervorgekramt werden und die dann „Erfahrung“ heißen. Ob Entscheidungen eher systematisch vorbereitet oder nach Bauchgefühl (Intuition) getroffen werden – es passieren immer wieder ähnliche Fehler. Das sind zum Beispiel:

- Informationen, die präsent sind, werden zu hoch gewichtet: Das Fazit einer Präsentation, die aktuellen Zahlen, der erste Eindruck, die leicht zu beschaffenden Informationen – all das wird nicht kritisch genug angeschaut.
- Das war schon immer so! Man belässt alles so, wie es ist. Man traut sich nicht, eine unliebsame Entscheidung zu treffen und sammelt Belege dafür, dass es am besten wäre, nichts zu tun.
- Die Entscheidungssituation ist nicht klar beschrieben oder die Entscheidungsfrage ist falsch formuliert: Oft wird die Entscheidung in einer Entscheidungsvorlage schon so vorbereitet und dargestellt, dass alles auf eine gewünschte Entscheidung hinausläuft. Alle Informationen werden entsprechend frisiert.
- Schätzungen und Prognosen sind schwierig: Mit Zahlen und Daten lässt sich die Zukunft nicht vorhersagen. Dennoch wird so getan, als könnten sie das. Dafür werden Trends einfach fortgeschrieben und das Zukunftsbild wird so gezeichnet, als wäre alles sicher.

(weiter auf nächster Seite)

Als Unternehmer gelassen und zufrieden. Motivation ist spürbar und begeistert.

Rainer Flamm | Motivationstrainer | Hanfäckerweg 29 | D-71069 Sindelfingen
M. +49 173 9544957 | mail@rainerflamm.de | <https://rainerflamm.de> | USt.-IDNr. DE145107088



Entscheidungen fallen selten isoliert. Sie sind in eine Kette von anderen, vorangegangenen Entscheidungen eingebunden oder sind Teil eines „großen Ganzen“. Das bedeutet, dass viele Entscheidungen zwangsläufig fallen, weil sich niemand traut, „Schluss!“ zu sagen und damit bereits getroffene Entscheidungen infrage zu stellen.

Entscheidungen sind längst gefallen und sollen nur im Nachhinein legitimiert werden. Alle müssen so tun, als würden noch Belege und Argumente gesammelt, um eine Entscheidung vorzubereiten. Dabei geht es darum, sie zu rechtfertigen.

Solche Merkmale und Verhaltensweisen untergraben die Entscheidungskultur im Unternehmen. Es macht sich das Gefühl breit: „Egal, was entschieden wird, es bringt nichts.“

Entscheidungen aus mehreren Perspektiven betrachten

Eine Entscheidungssituation sollte immer aus unterschiedlichen Perspektiven dargestellt und beleuchtet werden. Die Informationen, die zusammengetragen werden, sollten sichtbar machen, was für eine Lösung spricht und was dagegen.

Als Entscheider sollten Sie gezielt Gegenpositionen beziehen (advocatus diaboli) und die Meinung der Kritiker hören. Bevor Sie Ihre Entscheidung auf der Grundlage der Informationen treffen, die andere zusammengetragen haben, sollten Sie alles noch einmal für sich selbst bedenken.

Wer eine Entscheidung treffen will, braucht klare Ziele. Was soll erreicht werden? Erst wenn diese Frage beantwortet ist, kann beurteilt werden, was dafür nützlich und hilfreich sein könnte und was nicht. Dazu braucht es Alternativen, zwischen denen entschieden werden kann. Die positiven und negativen Aspekte jeder Alternative sollten gleichermaßen Beachtung finden. Werfen Sie bei Ihrer Betrachtung Ballast ab und lösen Sie sich von Ihren eigenen alten Denkgewohnheiten und denen Ihrer Organisation.

Aber: alles so zu belassen, wie es ist, kann eine gute Alternative sein, wenn Sie folgende Frage mit „Ja“ beantworten: Würde man den aktuellen Zustand als mögliche Alternative betrachten, wenn er nicht schon Realität wäre?

Bedenken Sie die Konsequenzen Ihrer Entscheidung ebenfalls aus unterschiedlichen Perspektiven: Was könnte aus Sicht des Unternehmens passieren?

Wie sehen das die Mitarbeiter?

(weiter auf nächster Seite)

Als Unternehmer gelassen und zufrieden. Motivation ist spürbar und begeistert.

Rainer Flamm | Motivationstrainer | Hanfäckerweg 29 | D-71069 Sindelfingen
M. +49 173 9544957 | mail@rainerflamm.de | <https://rainerflamm.de> | USt.-IDNr. DE145107088



Wie würde die Entscheidung umgesetzt? Erstellen Sie sogenannte Sensitivitätsanalysen oder stellen Sie „Was-wäre-wenn“-Fragen. Sie helfen, sich ein Bild von der Robustheit einer Alternative und damit der Entscheidung zu machen.

Warum das Bauchgefühl hilfreich sein kann

Nochmal prüfen, nochmal bedenken, nochmal abwägen – so werden Entscheidungen auch auf die lange Bank geschoben. Die Qual der Wahl wird zur Quälerei. Das bedeutet, es wird nichts getan, weil nichts entschieden wird. Das ist meistens auch keine Lösung. Die Entscheidung muss fallen. Dabei sollten Sie sich bewusst sein: Die 100-prozentig perfekte Lösung wird man durch seine Entscheidung selten bekommen. Aber es gibt noch eine Sicherung: Das eigene Bauchgefühl. Passt es zu den Fakten und Argumenten, die eine logische und systematische Vorgehensweise zusammengetragen hat, dann liegt man oft auf der richtigen Seite.

Das Bauchgefühl, die Intuition, führt oft zu guten Entscheidungen. Das zeigen viele Studien. Der Grund ist: Diese Entscheidungen sind nicht willkürlich, sondern basieren auf Erfahrungen, die im Unterbewusstsein abgelegt wurden und die für die Entscheidung hervorgeholt werden. Erfahrungen sind „geronnene Informationen“ aus früheren und vergleichbaren Situationen.

Diese Erfahrungen helfen Ihnen, wenn Sie zwischen Alternativen entscheiden sollen, die scheinbar gleich gut sind, wenn Sie wenig Informationen haben und die Konsequenzen sehr unsicher sind, wenn es um das richtige Timing geht oder wenn schnelle Entscheidungen gefragt sind. Voraussetzung ist, dass Sie als Entscheider in der Vergangenheit mit vergleichbaren Situationen und Fragen Erfahrungen sammeln konnten.

So gehen Sie am besten vor

Den einen und besten Weg zur perfekten Entscheidung gibt es nicht. Allenfalls ein paar Regeln und Hinweise, die Sie beachten sollten und mit deren Hilfe, Sie Ihre Entscheidungskompetenz trainieren können und bessere Entscheidungen finden.

(weiter auf nächster Seite)

Als Unternehmer gelassen und zufrieden. Motivation ist spürbar und begeistert.

Rainer Flamm | Motivationstrainer | Hanfäckerweg 29 | D-71069 Sindelfingen
M. +49 173 9544957 | mail@rainerflamm.de | <https://rainerflamm.de> | USt.-IDNr. DE145107088



Es geht immer darum, aus einer Fülle von Handlungsmöglichkeiten diejenige auszuwählen, die mit der größten Wahrscheinlichkeit dazu führt, dass ein gewünschtes Ereignis oder ein angestrebtes Ziel erreicht wird. Dabei sind maßgeblich:

- die Ist-Situation, die Lage der Dinge, Zahlen, Daten und Fakten, die darstellen, was in der Vergangenheit passiert ist;
- Erwartungen und Einschätzungen über die zukünftige Entwicklung;
- Werte, Ziele, Interessen und Wünsche, die sich in Präferenzen und Bewertungskriterien ausdrücken, mit denen die möglichen Handlungsalternativen beurteilt werden.

Machen Sie diese Einflussfaktoren für sich selbst und für alle, die im Entscheidungsprozess eingebunden sind, möglichst transparent. Dann ist das folgende eine hilfreiche Vorgehensweise:

1. Formulieren Sie das Entscheidungsziel: Was soll erreicht oder vermieden werden?
2. Überlegen und beschreiben Sie die Bewertungs- oder Entscheidungskriterien: Woran würden Sie später erkennen, dass es eine gute Entscheidung war?
3. Entscheidungen brauchen Alternativen, aber nicht zu viele. Es sollte deutlich werden, worin sich diese unterscheiden: Welche Lösungen gibt es?
4. Beachten Sie dabei: alternative Wahlmöglichkeiten werden häufig zu starr beschrieben. Sie werden als „Entweder-Oder-Entscheidung“ aufbereitet. Kombinationen aus Vorteilen mehrerer Alternativen werden nicht zugelassen. Besser ist, Sie prüfen: Welche Merkmale der Alternativen lassen sich kombinieren, um eine bessere Entscheidung treffen zu können?
5. Daten, Fakten und Informationen spielen eine wichtige Rolle für Entscheidungen – aber auch eine gefährliche. Sie werden einseitig ausgewählt, präsentiert und interpretiert. Messungen sind falsch. Schätzungen und Prognosen werden nicht hinterfragt. Prüfen Sie immer kritisch: Sind die Zahlen verlässlich? Geben sie ein umfassendes Bild? Sind sie ausgewogen?

(weiter auf nächster Seite)

Als Unternehmer gelassen und zufrieden. Motivation ist spürbar und begeistert.

Rainer Flamm | Motivationstrainer | Hanfäckerweg 29 | D-71069 Sindelfingen
M. +49 173 9544957 | mail@rainerflamm.de | <https://rainerflamm.de> | USt.-IDNr. DE145107088



6. Nehmen Sie unterschiedliche Perspektiven zur Entscheidung ein. Schlafen Sie eine Nacht darüber. Befragen Sie Ihr Bauchgefühl. Fragen Sie sich: Was würde ein Kritiker einwenden? Was würde der Befürworter sagen?

7. Entscheidungen werden nicht am Sachverhalt selbst ausgerichtet, sondern getroffen, weil die Zeit drängt, jeder zufrieden gestellt werden soll oder persönliche Eitelkeiten wichtiger sind. Stehen Sie unter Druck, sodass deshalb eine falsche Entscheidung getroffen werden könnte? Das müssen Sie verhindern.

8. Sorgen Sie dafür, dass Ihr Umfeld Ihre Entscheidung akzeptiert und mit trägt. Klären Sie: Was muss ich tun, um die Entscheidung umzusetzen?

Entscheidungen

Wofür?

Auslöser: Aus diesem Grunde muss entschieden werden

Ziele: Darum geht es vor allem

Ergebnisse: Das soll erreicht werden

Was ist?

Ist-Situation: So sieht es heute aus

Soll-Situation: Das sind attraktive Alternativen

Entscheidungskriterien: Danach wird beurteilt

Was könnte sein?

Trends: Diese Zahlen, Daten und Fakten geben einen Eindruck von den Folgen

Perspektiven: Von allen Seiten betrachtet

Chancen und Risiken: Folgen für die Zukunft

Wie?

Methoden: So kommen wir zu einer Entscheidungsvorlage

Intuition: Stimmt das Bauchgefühl?

Unterstützung: Wird die Entscheidung akzeptiert und umgesetzt?

Mit besten Grüßen


Rainer Flamm

Als Unternehmer gelassen und zufrieden. Motivation ist spürbar und begeistert.

Rainer Flamm | Motivationstrainer | Hanfäckerweg 29 | D-71069 Sindelfingen
M. +49 173 9544957 | mail@rainerflamm.de | <https://rainerflamm.de> | USt.-IDNr. DE145107088

