

Entscheiden als Prozess

Othmar Sutrich

Besser entscheiden in Organisationen

Dipl. Soz. wiss. Torsten Groth

**Entscheiden im Zeitalter der Globalisierung –
Achtsamkeit statt Fassadenbau**

Prof. Dr. Joachim Bauer

Woran sich das Schicksal von Entscheidungen entscheidet

Mag. Elke Schüttelkopf, MBA

Lauter leichte Entscheidungen?

Dr. Reinhard Sprenger

Wir irren uns voran!

Im Gespräch mit Dr. Josef Fiala,

Head of Human Resources in der Generali Holding Vienna AG
»Lange Entscheidungswege sind ein Grundübel«

Besser entscheiden in Organisationen

Othmar Sutrich ist systemischer Organisationsberater und Coach in München und Wien.

Fünf Hauptthesen, wie Führungskräfte das »mysteriöse Selbstverständliche« einkreisen, beim Schopf packen und zähmen können.

4

»Entscheiden kann man – oder man kann's nicht.« Diesen Satz hört man in Management-Kreisen häufig. Ähnliches sagte man vor einigen Jahrzehnten auch über das Führen und Managen. Entsprechend naturwüchsig fällt das Entscheiden im Organisationsalltag aus und entsprechend selten gibt es in Organisationen ein explizit geteiltes, kommuniziertes Wissen darüber, was Entscheiden »eigentlich« ist, wie es abläuft, ob überhaupt, und wenn ja, wie es individuell und kollektiv verbessert werden kann.¹ Ich selber beobachte immer häufiger und erschrockener die enorme Zunahme an Illusionsgebäuden in Unternehmen, den Verlust der Fähigkeit, ein gemeinsames »Face Reality« zu betreiben. Wo bleiben die Zwischenrufer aus dem Märchen von des Kaisers neuen Kleidern, die sich zu sagen trauen, dass der Kaiser nackt ist?

Im folgenden Überblick möchte ich die aktuellen Aspekte dieses kritischen Themas in fünf Punkten so kompakt, kurz und einfach wie möglich umreißen.²

1. Die Ausgangslage: Die Zeit ist reif für einen Bewusstseinswandel.

In den Führungsgremien des Managements herrscht Kontrollverlust: Zu viele Teilaspekte wirken aufeinander ein, die alle relevant sind und die man nicht gefahrlos weglassen oder ausblenden kann (siehe Tab. 1).

Tab. 1: Sprunghaft gestiegene Risikolage durch ...

- gestiegene Komplexität unter verschiedensten Aspekten,
- Mehrdeutigkeit und Flüchtigkeit der Daten,
- schnelle Wechsel der Faktenlage und plötzliche Trendbrüche,
- Globalisierung und globale Interdependenz (auch zwischen Unternehmen),
- gnadenlose Betonung von Leistung und kurzfristigem Gewinn durch die Börsen,
- Zwang zu Wachstum auf neuen, weniger bekannten und weniger stabilen Märkten,
- Zwang zur Innovation,
- Technologierisiken,
- mehr Vorschriften und Überprüfungen durch Aufsichtsbehörden,
- höheren Wissenstand/Know-how der Mitarbeiter und
- steigende Erwartungen der Mitarbeiter an ganzheitliche Führung.

Dies sind allesamt Faktoren, die die Risiken ungleich schwerer einschätzbar und das Entscheiden entsprechend prekärer machen. Wie unumkehrbar wir damit in eine neue Ära eingetreten sind, die Führungskräfte und Experten permanent mit ungewohnten und mehrdeutigen Entscheidungssituationen konfrontiert, scheint mir hingegen überhaupt nicht angemessen gewürdigt zu werden. Die Anforderungen an gutes Entscheiden haben sich qualitativ verändert, sie sind schleichend und flächendeckend stark gestiegen, sie betreffen heute einen viel größeren Personenkreis und schlagen sich gnadenlos in den Kosten und fehlenden Erträgen nieder. Fazit: Führungskräfte aller hierarchischen Ebenen und Experten könnten Stärkung und Rückendeckung beim Entscheiden verdammt gut gebrauchen! Diese Einsicht ist in der Realität der meisten Organisationen aber noch nicht angekommen. Besserentscheiden-Lernen steht in keiner der Organisationen, die ich kenne, explizit auf der Entwicklungsagenda, schon gar nicht mit Top-Priorität. Und das, obwohl Entscheiden in Organisationen unbestritten die existenzielle Basisoperation und Kompetenz darstellt, die untrennbar in alle Vorhaben auf allen hierarchischen Ebenen und Funktionsbereichen eingebettet ist.

Liegt diese Veränderungsresistenz daran, dass Manager zu verunsicherten, aber nichtsdestotrotz heroischen Duldern geworden sind, die die Last der Entscheidung individuell auf ihre Schulter nehmen? Ist ihre Sprachlosigkeit ein instinktiver Schutzschild im Wettbewerb? Oder liegt es daran, dass diverse Entscheidungstechniken, die in den hochemotionalen Situationen des Entscheidens herzlich wenig helfen, den Blick darauf verstellen, dass Entscheiden gezielt erlernbar ist?

Angesichts der weitreichenden Konsequenzen ist es verständlich und nur allzu menschlich, dass viele Führungskräfte unbewusst reagieren – durch Bagatellisieren, Verdrängen, Leugnen und, je nach Persönlichkeitstyp, durch Apathie, Schicksalsergebenheit, Galgenhumor, Faktenklauerei oder Aktionismus. Die Option, das individuelle und kollektive Risikobewusstsein als Grundlage des Entscheidens in einer Reihe von Punkten explizit zu steigern, ist sicher gesünder und ökonomischer.

¹ Das wichtigste Rohmaterial meines Forschungsprojekts zum Thema »Entscheiden« stammt aus vielen Interviews, die ich regelmäßig seit acht Jahren mit erfolgreichen Führungskräften und Beraterkollegen führe.

² Die vorliegende Fassung wurde erst durch viele Anregungen meiner Sparringpartner möglich. Mein großer Dank geht an Harry Allabauer, Hans-Georg Häusel, Paul Liskutin, Elisabeth Loibl, Wolfgang Looss, Bernd Opp, Ulli Sutrich und Richard Timel.



Leitfragen zu These 1:

- Wie stark – etwa auf einer Skala von 0 bis 100 markiert – ist Ihnen persönlich im Führungsalltag bewusst und präsent, dass das Entscheiden Sie mehr denn je als ganze Persönlichkeit fordert und manchmal auch überfordert (nicht nur bei Personalentscheidungen)?
- Wie gut kennen Sie sich selbst in Ihrem Entscheidungsverhalten? (Reflexe, Stärken, Anfälligkeiten)
- Wie weit scheint in Ihrer Organisation das kollektive, vergemeinschaftete Bewusstsein entwickelt zu sein, dass ein »Case for Action« vorhanden ist?

2. Was heißt das eigentlich: Entscheiden?

Beim Entscheiden geht es ans Eingemachte. Nüchtern gefasst: Es ist die »selbstverständliche« Basisoperation in jeder Organisation, in den meisten Teams – und im Leben jedes einzelnen Menschen.

Voraussetzung und Essenz jeder Entscheidung ist das Eingehen/Nicht-Eingehen eines Risikobündels. Und ein Risiko eingehen bedeutet, die Möglichkeit des Scheiterns als Voraussetzung für Ertrag und Erfolg in Kauf zu nehmen. Das lockt, macht Angst und erfordert Mut, lähmt oder beflügelt.

Entscheiden als »eine Unterscheidung, die Folgen hat« verbindet Denken und Fühlen, Reden und Planen auf der einen Seite mit Handeln, Investieren, Erfahrungen machen und Erfahrungslernen auf der anderen Seite. Wie wenig man Entscheidungen in der Hand hat, zeigt sich darin, dass man oft erst geraume Zeit später anhand von Folgeentscheidungen und verändertem Handeln bemerkt, dass bzw. wann eine wirklich relevante Entscheidung tatsächlich »gefallen« ist und wie weitreichend ihre Wirkung ist. Und zur Kenntnis nehmen muss, dass groß herausposaunte Beschlüsse ohne Konsequenz bleiben. Entscheidungen ohne Umsetzung sind keine Entscheidungen, sondern Absichtserklärungen, Wunschdenken, Etikettenschwindel, Selbstbetrug und damit Fluchtversuch vor dem Risiko – mit garantiertem Bumerangeffekt. »Die Erfolgsgeschichten von heute sind die riskanten Entscheidungen von gestern.« (Stuart Crainer)

Risiko ist eine Medaille mit zwei Seiten: der Chancen- und der Gefahrenseite.

»No Risk, No Fun« macht plakativ deutlich, dass es für gute Urteilsbildung und gutes Entscheiden essenziell (wenn auch ziemlich schwierig) ist, möglichst unvoreingenommen Erfolg und Misserfolg, Chance und Gefahr als Zwillinge zu sehen, den Aspekt des möglichen Scheiterns als Schatten, Lustgewinn und auch Ansporn auf dem Weg zum Erfolg anzuerkennen. In diesem Sinn ist Risiko gut definiert als »die Möglichkeit des Scheiterns« und Risikobereitschaft als »das bewusste Akzeptieren und Einlassen auf das, was ich vorher nicht wissen kann. Risikobewusstsein heißt, die Angst nicht auszuschließen.« (Harry Allabauer) Je schwieriger und erregender eine Entscheidungssituation ist, desto mehr Lust und Spaß macht sie auch, desto mehr Kreativität löst sie eventuell aus. Die Funktion des Entscheidens entsprechend wahrzunehmen bedeutet, Komplexität und Mehrdeutigkeit zu reduzieren, um Orientierung, Klarheit, Sicherheit, Entschlossenheit, Handlungsfähigkeit und Zuversicht zu gewinnen – und zu geben.

Leitfragen zu These 2:

- Wie schätzen Sie spontan Ihre persönliche Risikobereitschaft in der Spannung zwischen Wahrnehmung der Chance und realer Einschätzung der Gefahr ein?
- Welche sieben Eigenschaftswörter oder Verhaltensmuster charakterisieren Ihr Entscheiden am besten? Welche (zum Teil andere) Listen würden Freunde, Ehepartner oder kritische Kollegen/Konkurrenten aufstellen?
- Wie gut schätzen Sie die Fähigkeit Ihres Teams und Ihrer Organisation(-seinheit) ein, den aktuellen Herausforderungen des Geschäfts mit angemessener Risikobereitschaft zu begegnen? Wie offen und wie sehr ohne Schwarz-Weiß-Polarisierung läuft der Risiko-Dialog?

3. Gutes Entscheiden ist einfach und produziert positive psychische und soziale Energie.

Entscheiden passiert instinktiv aus dem Unbewussten oder Vorbewussten heraus und bleibt in der Regel unbesprochen/sprachlos. Gelingt eine organisationsweit gepflegte Kommunikation über die Maßstäbe besseren Entscheidens, ist viel gewonnen.



Die einfache Annäherung an gutes Entscheiden ist jene über eine Bewertung hinsichtlich Ergebnis und Nutzen. Ich stelle manchmal zum Einstieg ins Thema und zur Klärung seiner Relevanz die Frage: »Woran würden Sie erkennen, dass in Ihrer Organisation gut (besser) entschieden wird?«

Tab. 2: Stichworte (gekürzt) von Führungskräften eines weltweit tätigen Druckmaschinenherstellers:

- bezüglich Risiko: kein böses Erwachen, mehr Risikobereitschaft;
- bezüglich Prozess: optimales Timing, Zeit und Kosten sparen im Prozess, weniger Korrekturen, nachvollziehbare Entscheidungen, Projekte konsequenter umsetzen, besseres Endergebnis;
- bezüglich eigener Persönlichkeit: geringere Entscheidungslast, weniger eigene Zweifel, mehr Mut und Kreativität, geringere Arbeitsbelastung, glücklicher, gutes Gefühl;
- bezüglich Entscheiden in Teams und Netzwerken: besseres Miteinander (wenn höhere Entscheidungsfreudigkeit), hohes Engagement und Commitment der Beteiligten, mehr Akzeptanz von Entscheidungen;
- bezüglich Organisationsebene: Transparenz, mehr Einfluss auf Haltbarkeit, Nerven sparen (weniger Verletzung), Arbeitsklima besser (da stressfreier), Machtspiele geringer, Entscheidung in der kompetenten Ebene, Produktqualität höher, Kundenzufriedenheit größer, Nachhaltigkeit, finanzielle Lage besser, besseres Erreichen der Unternehmensziele.
- Wirkung durchgängig: mehr Zufriedenheit, mehr Motivation, weniger Stress, mehr Effizienz und Effektivität. Einhelliges Fazit: »Das Thema ist sehr relevant für uns. Es sollte mehr beleuchtet werden.«

Nutzen und Attraktivität von besserem Entscheiden sind unmittelbar spürbar für jeden, der in eine entscheidungsfähige Kultur eintaucht. Es generiert eine Energiespirale, die auf jeder Ebene der Organisation wirksam wird: Auf personaler Ebene werden sich die Protagonisten durch Interesse am »Erkenne dich selbst!« ihrer Entscheidungsmuster bewusst, was ihnen einen Gewinn an Authentizität, Sicherheit und Selbstvertrauen ermöglicht. Diese Erstarkung kommt der Leistungsfähigkeit der ganzen Organisation zugute, indem individuelle Egozentrismen à la »Einsamer Wolf« an Grundlage und Bedeutung verlieren. Und sie befördert Teams, die sich als erkennbar schlagkräftig, konfliktfähig und schöpferisch erweisen, weil sie mit der Verschiedenartigkeit der ande-

ren Teammitglieder respektvoll umgehen können, die Vielfalt achten, schätzen und nutzen.

Diese Grundhaltung stiftet eine (Organisations-)Kultur des Gebens und Nehmens, der Loyalität und des Vertrauens. Tatsächlich und ohne Beschönigung. Individual- und organisationspsychologisch ist diese positive Energiespirale leicht erklärlich: »Gelegnete Realitäten und nicht getroffene Entscheidungen blockieren Energie, klug getroffene Entscheidungen geben und verstärken Energie.« (Bernd Opp) Die unverstellte Perspektive, der konkreten, aktuellen Aufgabenstellung der Organisation gerecht zu werden, sich selbstverantwortlich aus verschiedenen Perspektiven und Optionen eine Meinung zu bilden und im Team gute Entscheidungen auszuhandeln und zu verantworten, führt zu einer entscheidungsfreudigen Organisationskultur, die einen handfesten und nicht leicht imitierbaren Wettbewerbsvorteil verschafft.

Leitfragen zu These 3:

- Woran würden Sie persönlich sowie relevante (Projekt- und Führungs-)Teams erkennen, dass in Ihrer Organisation gut/besser entschieden wird?
- In welchem Ausmaß (auf einer Skala von 0 bis 100) findet ein offener und ehrlicher Risiko-Dialog statt? Haben Sie Plattformen für Storytelling (Jahreskonferenz, Klausuren, Seminare) zu gelungenem/misslungenem Eingehen von Risiken?
- Wie stark fördert und belohnt Ihre Organisationskultur Autonomie, d. h. selbstverantwortliches Entscheiden und Handeln?

4. Es gilt, sich einigen Kernthemen des Entscheidens zu stellen.

Meine persönliche Liste der Schwerpunktthemen reicht über die stereotype Shortlist von Tugenden wie Konsequenz, Geduld und Authentizität hinaus. Sie möge Sie zu einem Aktionsprogramm inspirieren, das für Sie selbst und Ihre Organisation relevant ist.

- Den Fokus auf Entscheiden statt Entscheidung legen. Man muss den ganzen Entscheidungsprozess verstehen, gestalten, verantworten, damit sich Entscheidungen in der Umsetzung bewähren, anstatt die Hammerfallsekunde des Entschlusses isoliert überzubewerten. Und um den höchsten Wirkungsgrad in der Umsetzung zu erzielen gilt es, dem »Wie« denselben Stellenwert beizumessen wie dem »Was«.



• Wenn Hirn, Herz und Mut gut zusammenspielen, wird daraus viel mehr als eine simple Addition. Dieser Top-Balance-Akt ist konstitutiv für ausgewogenes, ganzheitliches Entscheiden und Leadership! »Jene Führungskräfte, die Mut beweisen und dies mit kognitiver und emotionaler Intelligenz verbinden, sind am besten fähig, mit der Komplexität zurechtzukommen, mit der sich die Organisationen heute konfrontiert sehen. (...) Diese Erkenntnis (...) wird heute mehr denn je gebraucht.« Dieser Einschätzung von Dotlich/Cairo/Rhinesmith³, die dafür den Begriff »Whole Leadership« prägen, kann ich mich uneingeschränkt anschließen. Ihr harsches Urteil »Unsere Leader stützen sich häufig ausschließlich auf eine einzige Qualität – Kopf oder Herz oder Mut (Partial Leadership)« möchte ich differenzieren: Dem »Hirn« als Verortung des fachlichen Wissens von Führungskräften wird traditionell ein zu hoher Stellenwert zugestanden. Dem »Herz«, das immer auch die Bedürfnisse und Möglichkeiten der Menschen mit den Notwendigkeiten des Geschäftes in Einklang zu bringen sucht, wird schon seltener unabdingbare Relevanz zugestanden, und »Mut« ist als die dritte Bewegkraft noch über weite Strecken unerforschtes Terrain: »Die Bereitschaft, das

als richtig Erkannte zu tun – unabhängig davon, wie schwierig das ist.« Damit ist Risikobereitschaft gemeint, die auf Integrität, starken Überzeugungen und Werten beruht. Mut heißt auch, der Intuition Raum zu geben. Und das kann gelernt werden: die schrittweise graduelle Veränderung der Einstellung zum Eingehen von Risiken, die Kultivierung der Intuition! Es lohnt sich und ist notwendige Voraussetzung für jeden Wandel⁴.

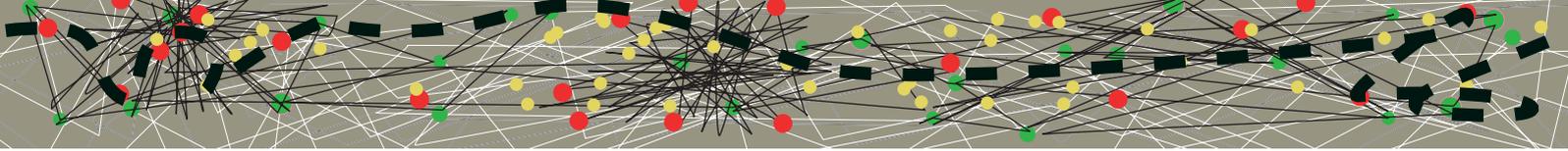
• Anregungen aus der Neurobiologie aufgreifen. Die jüngsten Erkenntnisse aus der Forschung auf diesem Gebiet werfen ein neues Licht auf die Grenzen und Möglichkeiten des Entscheidens. Die Erkenntnisse über die »energiesparenden« Programme des limbischen Systems im Gehirn und im Unbewussten sind faszinierend und belegen die These, dass nachhaltiger Wandel und Leistungssteigerung nur über Bewusstwerdung und geduldiges Üben zu erzielen sind: »Bewusstsein ist die Montagehalle für das Unterbewusste und die Intuition.« (Hans-Georg Häusel) Bestärkt von diesen Forschungsergebnissen haben wir eine »Matrix der 4 ökonomischen Zugänge bzw. Normstrategien des Entscheidens« abgeleitet (Tab. 3).

Tab. 3: RISIKO

RISIKO PROBLEMLAGE (Entscheidungssituation)	(noch) gering	hoch oder vermutlich hoch (unbekannt)
bekannt/ transparent/ klar	<p>Quadrant 1:</p> <ul style="list-style-type: none"> • sehr energiesparend – unbewusst • die limbischen Programme Dominanz-Stimulanz-Balance laufen lassen • nur aussteigen, wenn die Routinen nicht mehr passen <p>Normstrategie: LAUFEN LASSEN</p>	<p>Quadrant 2:</p> <ul style="list-style-type: none"> • unbewusst – intuitiv • je nach persönlicher Risikoneigung (»Spielertyp«) • je nach Erfahrung (Beispiele: Roulette, Poker, Börse) • einfache Heuristiken, Prozeduren, Rituale, Aberglauben <p>Normstrategie: BE YOURSELF</p>
undurchsichtig/ diffus	<p>Quadrant 3:</p> <ul style="list-style-type: none"> • mit begrenztem Aufwand ... • Raten, Würfeln oder mit Rundumblick »Driften« • Fähigkeit zum Antizipieren üben • auf den richtigen Moment warten <p>Normstrategie: AUFMERKSAM KOMMEN LASSEN</p>	<p>Quadrant 4:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bewusstsein aktivieren und fokussieren • Reflexion und Kommunikationskultur verbessern • ausgewogen Hirn, Herz und Mut • offen für alle Risikoaspekte • in beste Entscheidungstechniken investieren • Unterstützung durch Team/Berater organisieren <p>Normstrategie: INVESTIEREN IN BESSER ENTSCHIEDEN</p>

Sutrich Organisationsberatung © 2006

3 Dotlich/Cairo/Rhinesmith (2006): *Head, Heart, and Guts* Jossey-Bass, San Francisco.
 4 Klein/Napier (2003): *The Courage to Act. Five factors of courage to transform business.* Mountain View.



Die Matrix hilft, zu sortieren und Prioritäten zu setzen: Da »Bewusstsein energetisch ein sehr teurer Prozess« ist, plädieren wir nicht pauschal dafür, mehr Aufmerksamkeit und Zeit für das Entscheiden aufzuwenden, sondern differenziert vorzugehen. Bei allen Entscheidungen im Quadranten 4 bin ich überzeugt, dass es sich nachhaltig lohnt, in persönliches und kollektives Lernen und Üben variantenreich zu investieren.

Aus guten wie auch aus schlechten Entscheidungen lernen. Detaillierte Ausführungen darüber, wie das konkret funktioniert und durch Training und Beratung unterstützt werden kann, würden den Rahmen dieses Überblicks sprengen. Gewiss ist: Offen über Fehlentscheidungen zu reden ist für nachhaltige Leistungssteigerung in Organisationen genauso weichenstellend wie die Sicherheit, das Selbstvertrauen und die Routinen, die aus gut gelungenen Entscheidungsprozessen erwachsen. Noch fehlen selbst nach gelungenen Entscheidungen »Lessons Learned« im Standardrepertoire; noch ist es kaum denkbar – und undenkbar in hervorgehobener Führungsrolle – einzugestehen: »Ich kann's nicht gut.« Oder: »Ich fürchte, falsch zu entscheiden.« Oder: »Ich habe falsch entschieden.« Dabei liegt doch in der »Rentabilität des Scheiterns« (Wolfgang Looss⁵) die Einladung zum nicht immer bequemen »doppelschleifigen Lernen« (Chris Argyris⁶), was bekanntlich ein notwendiges Moment aller Veränderungsprozesse ist (Peter Senge⁷).

Trotz alledem ist es uns aber ab und an vergönnt, Top-Managern zu begegnen, die ihren souveränen Erfolg auf genau diese Lernerfahrungen zurückführen. Einer dieser Pioniere lässt in Bezug auf Fehlertoleranzkultur, Offenheit und Ehrlichkeit keinen Zweifel offen: »Es ist ein absolutes No-Go, wenn jemand etwas verschweigt. Lügen nimmt die Möglichkeit, Fehler zu korrigieren, das ist der zentrale, pragmatische Punkt. Irren ist okay. (...) Wenn es keine Fehlertoleranz gibt im Sinne von Fehler annehmen und daraus lernen, dann wird nichts entschieden. Es ist Chefsache, das vorzuleben. Wir haben diesbezüglich ein Ritual eingeführt. (...), einen Regelkreis: Fehler machen, Fehler bekennen, annehmen, Korrekturvorschlag, Ausführung, Wirksamkeit überprüfen. Wenn das Teil einer Unternehmenskultur ist, ist Entscheiden relativ leicht.«⁸

Leitfragen zu These 4:

- Was sind die 3 bis 5 Kernthemen, denen Sie persönlich bzw. Ihr Team/Ihre Organisation(-seinheit) sich stellen könnten, um zu nachhaltig besseren Entscheidungsprozessen zu kommen?
- Was sind aktuelle riskante Projekte oder latente strategische Weichenstellungen, in denen Ihnen die bestmögliche Entscheidungsqualität zu organisieren sehr am Herzen liegt?

5. Tipps für pragmatische nächste Schritte – nach dem Motto von Erich Kästner: »Es gibt nichts Gutes außer: Man tut es.«

Angenommen, Sie können sich den realen Nutzen des hier vorgestellten Modells gut vorstellen: Hier ein paar Tipps für Ansatzpunkte und nächste Schritte.

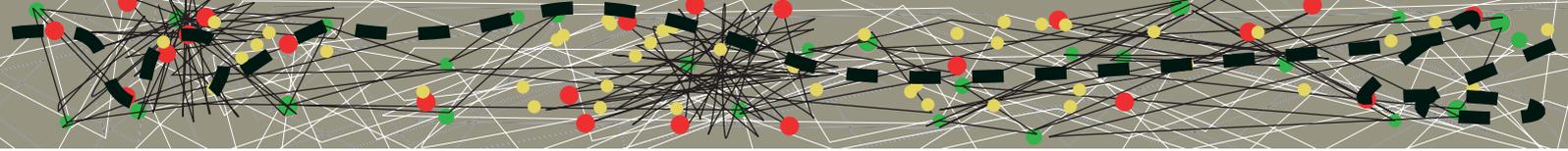
- Mit der Entscheiden-Brille im Alltag bewusster zu spielen beginnen kann eine kleine, unaufwendige Übung mit großer Wirkung sein. Zum Beispiel mit Fragen wie: Gibt es etwas zu entscheiden? Was, präzise? Für welche Entscheidung ist die Zeit reif, überreif, noch nicht reif? Was müssen wir tun, um schnell zu einer guten Entscheidung zu kommen?
- Organisieren Sie in Ihrem (Führungs-) Team regelmäßig eine kleine Dialogsequenz, z. B. zum Abschluss Ihrer regelmäßigen Sitzung, fordern Sie Feedback ein, bieten Sie Feedback an: Wie entscheiden wir eigentlich? Wie zufrieden/unzufrieden sind wir mit unserer Entscheidungsqualität? (Durch Beispiele aus jüngster Vergangenheit konkretisiert!) Was entscheiden wir leicht und gut? Was fällt uns schwer? Was vermeiden wir (weil eine Offenlegung nachteilig sein könnte)? Wie könnten wir uns das Entscheiden leichter und befriedigender machen?
- »Spezial-Entscheider-Teams« für hochriskante, komplexe Entscheidungen schnell entscheidungsfähig zu machen, beginnt mit einer bewussten Teamzusammensetzung nach ergänzenden Perspektiven (sachlich und emotional), Risikoneigungen und Entscheidungsmustern.
- Wenn Sie wollen, dass Ihre Personalentwicklung bzw. Management-Qualifizierung geschäftsnäher und effizienter konzipiert ist, haben Sie zwei Möglichkeiten. Die einfache: spezielle Module zum Thema

⁵ Wolfgang Looss (1999): *Scheitern im Management und das Management des Scheiterns*. Hernsteiner 2, Wien.

⁶ Chris Argyris (1982): *Reasoning, Learning, and Action: Individual and Organizational*. Jossey-Bass, San Francisco

⁷ Peter Senge (1996): *The Dance of Change*.

⁸ Norbert Zimmermann (2006), *persönliche Mitteilung*



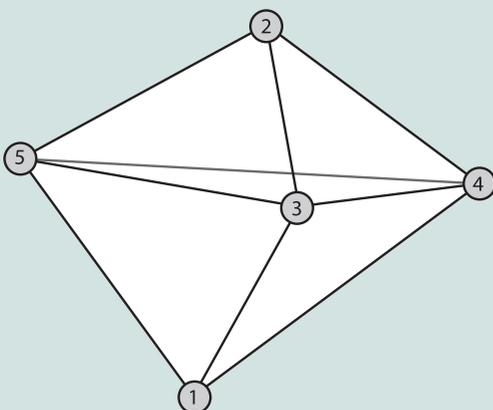
»Besser entscheiden« für einzelne Zielgruppen, z. B. für Nachwuchsführungskräfte oder Experten, anzubieten. Oder die tief greifende: eine ganz neue Architektur zu konzipieren, in der sichergestellt ist, dass das Üben von »Besser-Entscheiden« als Basisoperation den roten Faden quer durch alle Module bildet.

- Der große Hammer: Einen existenziellen Kern-Geschäftsprozess des Unternehmens einmal anhand der Leitfrage »Wie, nach welchen Regeln und Mustern, laufen in diesem Kernprozess die Entscheidungen ab?« mit neuen Augen zu analysieren und zu verbessern. Diesen sehr tief greifenden Schritt werden Sie auf jeden Fall tun (müssen), wenn die Flop-Rate in den letzten Jahren sehr unangenehm bis bedrohlich hoch war.

Leitfragen zu These 5:

- Wie kann ich mir selbst mehr gezielte Aufmerksamkeit für mein Entscheiden im Alltag organisieren und gönnen?
- Was soll durch meine Entscheidungen und Verantwortung entstehen?
- Was wären meine drei wichtigsten Entscheidungen, wenn mir für meine gegenwärtige Aufgabe nur noch zwei Jahre Zeit blieben?

So wie die längste Reise mit dem ersten Schritt beginnt, beginnt auch der Weg zum »Besseren Entscheiden« mit der Wahrheit im Sinne des Märchens von des Kaisers neuen Kleidern – mit der unbestechlichen Wahrnehmung der Wirklichkeit des Entscheidens in Ihrer Organisation, wie sie ist, und nicht, wie Sie diese gerne hätten. Das erfordert wenig mehr als Neugier und den Mut, Fragen zu stellen.



Der Pentaeder symbolisiert die fünf Elemente eines dynamischen Entscheidungsprozesses.

1. Risiko – der Motor des Entscheidens
2. Prozess – das »Wie«
3. Meine Persönlichkeit als Entscheider (in Rollen)
4. Teams – Perspektivenvielfalt und Umsetzung
5. Organisation – die Stellhebel für Nachhaltigkeit