

# Wie steuern Sie Ihre Entscheidungen?

Fällen Sie Entscheidungen rational über den Verstand? Wie stark lassen Sie sich von Ihrer Intuition leiten? Wie stellen Sie sicher, dass Sie die „richtige“ Entscheidung treffen? Wie bewusst gehen Sie vor, um eine Entscheidung zu treffen? Wie binden Sie Ihre Mitarbeiter in Entscheidungen ein? Sind Sie der einsame Entscheider an der Spitze? Entscheiden ist Führungssache. Deshalb ist es wichtig zu verstehen wie ein guter Entscheidungsprozess abläuft, um diesen bewusst zu steuern, damit Sie die bestmögliche Entscheidung treffen können.



## Entscheiden ist Führungssache

Entscheiden ist eine der Hauptaufgaben von Führungskräften. Dabei geht es weniger um schnelle Entscheidungen, sondern vielmehr um Qualität, den Nutzen einer Entscheidung. Gute Entscheide stiften Nutzen für das System, haben einen hohen Wirkungsgrad für die Mitarbeiter, die Vorgesetzten und das Unternehmen.

Die Verantwortung für Entscheidungen tragen Sie als Führungskraft, auch wenn ein Entscheid demokratisch zustande kommt. Partizipation heisst nicht, dass andere an Ihrer Stelle entscheiden, sondern dass sie in den Entscheidungsprozess eingebunden werden. Dies geschieht mit einer guten Frage wie: „Was wäre die beste Entscheidung aus deiner Sicht für deinen Aufgabenbereich?“

## Entscheiden als Prozess

Je besser Sie den Entscheidungsprozess verstehen, desto bewusster können Sie Entscheidungen treffen. In einem bewussten Prozess treffen Verstand und Bauchgefühl aufeinander und unterstützen sich. Dabei geht es nicht um schnelle, sondern um gute Entscheidungen.

### 1: Worüber soll entschieden werden?

Oftmals ist das „echte“ Thema das eine Entscheidung verlangt gar nicht wirklich bekannt. Das Problem scheint vordergründig klar, jedoch liegt ihm nur allzu oft ein tiefer gelegenes „echtes“ Thema zugrunde. Wird das Problem

nicht richtig definiert, führt die Entscheidung oft zur Symptombekämpfung anstatt zur Ursachenbehebung.

Eine gute Problemanalyse beantwortet folgende Fragen:

- Was sind die Schwierigkeiten, Probleme in der aktuellen Situation?
- Woher kommt das Problem, was sind die möglichen Ursachen?
- Was ist der Kontext, das grössere Ganze des Problems?
- Wie gross ist das Problem?
- Wie oft tritt das Problem auf?
- Wer und wie viele sind davon betroffen? Wie gross sind die Auswirkungen?
- Was ist das Dilemma in diesem Problem? Zwischen welchen Konflikten stehen wir?
- Wem „gehört“ das Problem, wer hat es verursacht?

Manchmal wird das Problem auch verkannt und aus einer „Mücke“ wird ein „Elefant“. Handelt es sich um einen Einzelfall ist eine pragmatische, einfache Lösung sinnvoller als ein ganzes System darum herum zu bauen. Das Problem darf dann auch gerne wieder an den Entstehungsort zurückgegeben werden, damit dort entschieden wird. Lassen Sie sich nicht zum „Schiedsrichter“ instrumentalisieren.

### 2: Was ist der Erfolg der Entscheidung?

Eine gute Entscheidung erzeugt Wirkung. Ist von der Entscheidung keine minimale Wirkung zu erwarten, braucht es keine Entscheidung.



Carolyn Pini führt seit über 25 Jahren in Unternehmen und Projekten und hat sich auf das Bereinigen eskalierter Projekt- und Unternehmenssituationen spezialisiert. Seit 2001 führt sie ihr eigenes Coaching- und Beratungsunternehmen: [www.avexys.com](http://www.avexys.com)

Als dipl. Coach und Trainerin begleitet sie Führungskräfte die erfolgreicher, handlungskompetenter sein wollen und hat dazu die pini5 Coaching Methode entwickelt. Buch und Coaching-Karten sind erhältlich bei [www.pini5.ch](http://www.pini5.ch)

Mit einem Entscheid sollen klar definierte Ziele vorgebracht und die damit verbundenen Konsequenzen möglichst vorher durchdacht werden:

- Was ist das Mindeste das die Entscheidung bewirken soll?
- Welchem Ziel dient diese Entscheidung? Welchen Zweck erfüllt sie?
- Warum will, muss ich überhaupt entscheiden?
- Was wäre für das Unternehmen, die Betroffenen richtig und wichtig?
- Welche Kompromisse können wir eingehen? Welche nicht?
- Wie hoch ist die Tragweite, wie langfristig die Auswirkungen dieser Entscheidung?

### 3: Welche Alternativen gibt es?

Wir sind meist nicht sehr kreativ wenn es um Lösungsalternativen geht, sondern denken viel zu linear. Zu oft wird auf „bekannte“ Lösungen zurückgegriffen. Wir versuchen das, was andere uns bereits vorgelebt haben oder wiederholen unsere „altbewährten“ Handlungsmuster, auch wenn dies in der Vergangenheit keine zufriedenstellenden Ergebnisse brachte. Es fallen uns oft einfach nicht mehr als ein bis zwei Lösungen zu einem Problem ein.

Für die bestmögliche Entscheidung brauchen wir aber in der Regel mehr Auswahl. Je grösser die Tragweite, desto mehr Alternativen sind gefragt. Um mehr Alternativen zu finden, müssen wir „out of the box“ denken. Es gibt immer viel mehr Optionen als wir uns denken können. Doch um diese zu finden braucht es Zeit und Kreativität, welche mit entsprechenden Techniken gezielt gefördert werden kann. Es geht darum die Komfortzone zu verlassen,

mehr Möglichkeiten zuzulassen, wenn wir besser entscheiden wollen. Das Einbinden von Mitarbeitern bei der Suche nach Lösungsalternativen erhöht die Menge der Möglichkeiten, denn das Team ist meist kreativer als Sie alleine. Ausserdem fördert es das Problemverständnis und zeigt Ihren Führungsstil.

### 4: Was sind die damit verbundenen Risiken und Chancen?

Für jede mögliche Alternative müssen wir nun systematisch durchdenken, welche Risiken und welche Chancen sich daraus ergeben werden. Wie beim Finden von Alternativen ist auch hier der Mitarbeitereinbezug empfehlenswert, vor allem um sicherzustellen dass die Entscheidung später auch von allen mitgetragen wird.

Es geht darum zu beleuchten, welche Wirkung und welche möglichen Konsequenzen aus jeder Lösungsvariante entstehen:

- Was ist das Beste das uns nach der Entscheidung passieren kann?
- Was ist das Schlechteste das uns dabei passieren kann?
- Was ist das Wahrscheinlichste das passieren wird?
- Werden wir mit dieser Entscheidung das anvisierte Ziel erreichen?
- Mit welchem Ergebnis können wir noch leben?
- Welches Resultat ist inakzeptabel?
- Wie irreversibel ist die Entscheidung durch die Wahl dieser Alternative?

### 5: Die Entscheidung

„Entscheiden“ bedeutet eine Möglichkeit wählen und sich von allen anderen Alternativen zu





verabschieden. Nach der Entscheidung müssen wir die Konsequenzen die sich daraus ergeben tragen. Darum fällt es uns wohl auch manchmal so schwer zu entscheiden.

Hilfreich beim Entscheiden kann auch folgende Fragestellung sein: „Wenn ich jetzt diese Entscheidung treffe, welche Konsequenzen ergeben sich daraus für welche Betroffenen in 10 Tagen, in 10 Monaten, in 10 Jahren?“ Diese Überlegung gibt klare Hinweise auf die Tragweite der Entscheidung für die Mitarbeiter, mich, das Unternehmen.

Bewährt hat sich bei der Entscheidungsfindung auch die Bewertungsmatrix, bei der alle Einflussfaktoren pro Lösungsalternative aufgelistet und gewichtet werden. Anschließend wird jede Alternative bewertet und die Bewertung mit der Gewichtung multipliziert. Bei dieser Methode wird das Bauchgefühl sehr gut sichtbar und es wird über die richtigen Einflussfaktoren gesprochen und nachgedacht, ohne dabei aus Mücken Elefanten zu machen.

Wer Betroffene in das Finden und Bewerten von Alternativen einbindet, hat bessere Chancen, dass der Entscheid von den Mitarbeitenden umgesetzt wird, auch weil die Entscheidung nachvollziehbar wird. Als Führungskraft müssen Sie nicht immer alle Lösungen und Entscheide möglichst schnell selber zur Hand haben. Ihr kooperativer Führungsstil zeigt sich auch an dieser einen wichtigen Frage: „Welche Entscheidung brauchst du, damit du deine Arbeit gut oder besser verrichten kannst?“

Wenn Sie alle Blickwinkel kennen und verstehen, dann werden Sie gute Entscheidungen fällen.

## 6: Wie gelingt die Umsetzung?

Worten müssen Taten folgen. Ihr Fokus muss auf der Umsetzung der Entscheidung und das Erreichen der damit verbundenen Ziele bleiben. Also auch nicht gleich bei den ersten Schwierigkeiten aufgeben.

Ein Entscheid ohne Umsetzung ist wenig wert. Dazu muss geklärt werden:

- Wer muss über diesen Entscheid informiert werden?
- Wer muss was bis wann tun? Welche Meilensteine sind zu erreichen?
- Wie werden die Betroffenen in die Umsetzung eingebunden?
- Woher kommen mögliche Widerstände gegen den Entscheid?
- Wie gehen wir mit Widerständen um?
- Wie und von wem wird die Umsetzung wann kontrolliert?

Die Ergebnisse der Umsetzung müssen überprüft werden und je nachdem sind Korrekturen in der Umsetzung oder im Entscheid gefragt. Ändert sich die Realität, dann soll auch die Entscheidung geändert werden. Fatal wenn dann an Entscheiden festgehalten wird, deren Umstände gar nicht mehr in der Form oder überhaupt vorhanden sind.

### Praxis-Tipp Methodenkompetenz

#### Gute Entscheidungen treffen

Wer gute Entscheidungen treffen will, orientiert sich am Nutzen, am Wirkungsgrad der Entscheidung.

*Gute Entscheidungen:*

sind oft unbequemer für den Entscheider, schwieriger umzusetzen, nutzen allen Betroffenen, sind das Beste für das System, wirken nachhaltig zum Positiven für alle, können auch rückgängig gemacht werden, z. B. wenn die Gegebenheiten sich verändern.

*Weniger gute Entscheidungen:*

sind oft bequemer für den Entscheider, einfacher umzusetzen, nutzen primär dem Entscheider, erzeugen weniger nachhaltige Wirkung für alle Betroffenen oder sind sogar kontraproduktiv, ergeben langfristig neue, weitere Probleme für andere und vermutlich auch für den Entscheider, sind nicht oder nur schwer rückgängig zu machen.

Das Thema „Entscheidung“ ist Bestandteil der pini5 Coaching-Karten der Führungskompetenz. Nutzen auch Sie diese Karten in Ihrem Führungsalltag um Veränderungen auf eine sanfte Art herbeizuführen

Am 5. Oktober 2012 findet in Baden ein Seminar zum Thema „Emotionale Kompetenz“ statt. Anmelde-schluss ist der 5. September 2012, weitere Infos auf [www.avexys.com](http://www.avexys.com).

