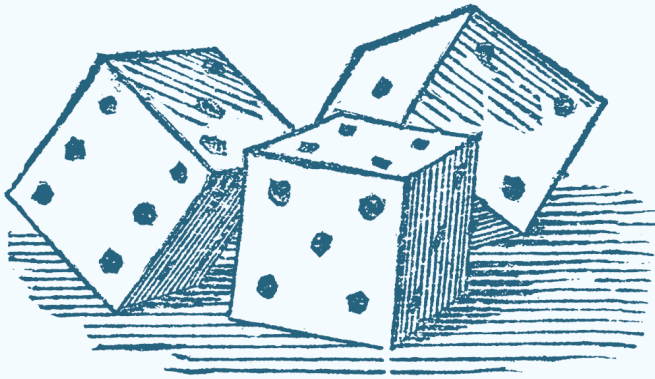


DAS HANDBUCH DER **ENTSCHEIDUNGEN**

Band Eins



Vom smarten Würfeln zum
unternehmerischen Irrgarten

TOBIAS LEISGANG & NADJA PETRANOVSKAJA

Das Handbuch der Entscheidungen

Band Eins

Tobias Leisgang und Nadja Petranovskaja

Dieses Buch wird verkauft unter
<http://leanpub.com/HandbuchDerEntscheidungen>

Diese Version wurde veröffentlicht am 2021-02-20



Dies ist ein [Leanpub](#)-Buch. Leanpub bietet Autoren und Verlagen, mit Hilfe von Lean-Publishing, neue Möglichkeiten des Publizierens. [Lean Publishing](#) bedeutet die wiederholte Veröffentlichung neuer Beta-Versionen eines eBooks unter der Zuhilfenahme schlanker Werkzeuge. Das Feedback der Erstleser hilft dem Autor bei der Finalisierung und der anschließenden Vermarktung des Buches. Lean Publishing unterstützt den Autor darin ein Buch zu schreiben, das auch gelesen wird.

© 2020 - 2021 Tobias Leisgang und Nadja Petranovskaja

Inhaltsverzeichnis

1. Warum gibt es dieses Buch?	1
2. Entscheidungen - Was? Wozu? Warum?	1
Was sind Entscheidungen?	2
Lange Entscheidungsprozesse, wenig Entscheidungen	6
Entscheidungen in der Komplexität	14
Fehlentscheidungen	21
Kosten von Entscheidungen	26
Entscheidungen und Unternehmenskultur	32
Wer entscheidet besser - Mann oder Frau?	37
3. Theorien und Denkmodelle	40
Biases: Verzerrte Entscheidungen	41
Stacey Matrix	42
Effectuation - Entscheiden unter Ungewissheit	43
Drehtüren und Türen mit Knauf	45
4. Werkzeuge und Methoden	46
Einzelentscheid	47
Konsultativer Einzelentscheid	49
Systemisches Konsensieren	50
Entscheiden mit dem Cynefin Framework	51
Konsens: Entscheidung im Kollektiv	52
Entscheidungsmatrix	53
Bauch oder Zufall? Münze oder Würfel?	54
Die FOR-DEC Methode	55

INHALTSVERZEICHNIS

Common ground	57
“Hell Yes” und “Keine 7”	58
Entscheidungsfindung und -kommunikation per App . .	59
5. Ins Handeln kommen	60
Das Entscheidungs-Journal	61
Entscheiden mit Leichtigkeit	62
Sich nicht entscheiden müssen: Polaritätsmanagement .	63
Entscheidungs-Tandems	64
Decision Poker	65
Fun Facts über Entscheidungen	66
Übung macht den Meister	67
6. Behind the Scenes	68
Wer sind Nadja und Tobias?	69
Wie kam es zu diesem Buch?	70
Wo treffen Nadja und Tobias Entscheidungen?	71
Entscheidung für unser Buchcover	72
7. Quellen und weiterführende Links	73
*	74
Notes	74

1. Warum gibt es dieses Buch?



Unser Leben besteht aus vielen Entscheidungen. Manche davon treffen wir vollautomatisch, ohne nachzudenken. Andere Alltagsentscheidungen fallen uns manchmal schwer. Was ziehe ich heute an? Gehe ich noch auf ein After-Work Bierchen mit den Kollegen oder schaue ich lieber Netflix auf der Couch? Esse ich heute Döner mit Allem oder lieber eine gesunde Quinoa Bowl?

Auch wenn nicht viel auf dem Spiel steht, denken wir tagelang über das nächste Urlaubsziel oder das Modell und Konfiguration des neuen Autos nach. Mancher fällt bei der Auswahl des nächsten Fernsehers anhand der Vielzahl an Modellen in Schockstarre. Dann gibt es auch noch die wirklich großen Entscheidungen im Leben. Welchen Beruf wähle ich? Wer ist der richtige Partner fürs Leben? Soll ich ein cooles Jobangebot annehmen oder lieber bei der aktuellen Firma bleiben? Ganz schön kompliziert, oder?

Auch im Berufsleben müssen wir immer mehr entscheiden. Konnte man sich im Zeitalter des Taylorismus auf das Ausführen von Anweisungen beschränken, werden einem heute laufend Entscheidungen abverlangt. Komplexität und schnell verändernde Rahmenbedingungen erschweren die Situation. Den Unterschied zwischen kompliziert und komplex lernst du übrigens später im Buch kennen.

Wie funktioniert jetzt das Entscheiden? Die meisten von uns haben weder in der Schule noch im Studium Entscheiden gelernt.

Und darum gibt es dieses Buch. Neben all den bereits existierenden Büchern zu und über das Thema Entscheidungen lernen wir jede Woche dazu. Das Wissen über die in diesem Buch beschriebenen Theorien, Denkmodelle und Werkzeuge haben wir uns über die letzten Monate und Jahre selbst erarbeitet.

Dieses Buch soll ein Praxisbuch sein, ein Werkzeugkasten, den du mitnehmen und in Situationen im Berufs- und Privatleben anwenden kannst. Damit du die Schrauben nicht mit dem Hammer in die Wand schlagen musst, haben wir eine große Anzahl an Entscheidungswerkzeugen gesammelt. Damit solltest du für die verschiedensten Situationen gerüstet sein.

Damit dir die Auswahl des richtigen Werkzeugs leichter gelingt und du einen Überblick über Theorien und Denkmodelle bekommst, haben wir ein entsprechendes Kapitel vorangestellt. Dabei geht es nicht um eine wissenschaftliche Abhandlung der verschiedenen Theorien. Wir möchten einen ersten Einblick in die Themen geben – für mehr Details und Tiefe greifst du dann zu den Werken der jeweiligen Experten. Wir verstehen diese Theoriekapitel eher als eine Tapasbar, die den Appetit auf die entsprechende Literatur anregen soll.

Wie beim echten Handwerk, macht auch beim Thema Entscheidungen die Übung den Meister. Im letzten Abschnitt laden wir dich zum Experimentieren und Ausprobieren ein.

Viel Erfolg,
Nadja und Tobias

PS: Soll man das Buch eigentlich am Stück lesen oder lieber selektiv einzelne Kapitel herauspicken? Wie bereits gesagt, stellen wir uns das Buch als Werkzeugkasten vor, aus dem man regelmäßig bei einer Entscheidungssituation passende Theorien und Methoden herauszieht. Man kann das Buch aber selbstverständlich erst von vorne bis hinten durchlesen, um einen Überblick über die Theorien und Werkzeuge zu erhalten.

PPS: In manchen Kapiteln findest du eine Textbox mit Zusatzinformationen. Hier ist eine Übersicht der unterschiedlichen Varianten:



Das ist eine Idee zum Ausprobieren und Experimentieren.



Hier hatten wir Unterstützung von Experten oder Gastautoren.



Zitate von bekannten und weniger bekannten Persönlichkeiten helfen beim Merken.



Achtung! Hier lauert Gefahr bei der Anwendung der Methode.

2. Entscheidungen - Was? Wozu? Warum?



Was sind Entscheidungen?



“Was eindeutig ist, muss nicht entschieden werden.”

Georg-Wilhelm Exler

Was meinen wir, wenn wir von Entscheidungen sprechen? Das Wort „entscheiden“ meint separieren, trennen und somit eine Grenze ziehen zwischen ja und nein, links und rechts, blau oder grau. Nadjas Hebamme hat immer gesagt, du kannst nicht halbschwanger sein, und so ist es auch mit Entscheidungen. Egal, wie unentschieden wir uns fühlen, in uns drin gibt es sie: die Klarheit, welchen der Wege wir gehen.

Befragen wir den Duden¹ finden sich drei Bedeutungen für das Wort Entscheidung:

1. Substantiv für “entscheiden” -
2. das Sichentscheiden
3. etwas, was entschieden worden ist

In diesem Handbuch geht es uns um das Verb „entscheiden“. Wir verstehen darunter vor allem die Aktivität, mit der wir verschiedene Optionen prüfen oder vergleichen und uns nach einer Zeit der Überlegung auf eine Option festlegen. Schauen wir uns einige Entscheidungssituationen aus Privat- und Berufsleben an.

Entscheidungen im Privatleben

Links oder rechts? Spaghetti Bolognese oder Gemüsepfanne? Welche Musik möchte ich heute Abend hören?

Mehr als 20.000 Entscheidungen treffen wir pro Tag. Die meisten davon laufen automatisch ab. Das ist gut so. Stell dir nur mal vor,

du müsstest morgens beim Weg in die Küche bewusst entscheiden, ob du links oder rechts gehst?

Doch einige unserer Entscheidungen laufen bewusst ab und brauchen unsere Aufmerksamkeit. Wer stand noch nicht vor dem Kleiderschrank und wusste nicht so recht, was er heute anziehen soll? Mit mal mehr und mal weniger Aufwand ist die Entscheidung dann gefällt – man kann ja schließlich nicht den ganzen Tag vor dem Kleiderschrank verbringen!

Nadjas Lieblingsbeispiel ist aber gar nicht der Kleiderschrank, sondern ein Milchregal in einem gut sortierten Supermarkt. Soll ich die Bio-Milch nehmen? Oder die aus der Region? Die mit der nachhaltigen Verpackung? Oder schaue ich auf den Fettgehalt und die Bekanntheit der Marke? Vielleicht nehme ich heute etwas mit mehr Calcium? Oder doch die Milch von den glücklichen Kühen, die frisches Gras essen durften? Ganz ehrlich, keine leichte Entscheidung!

Etwas länger dauern meist Entscheidungen fürs nächste Urlaubsziel, das neue Auto oder das nächste Mobiltelefon. Es gibt die spontanen Menschen, die das einfach aus dem Bauch entscheiden. Andere lassen sich mehr oder weniger Zeit für die Entscheidung. Für das nächste Reiseziel werden Hotelbewertungen studiert und Reiseführer konsultiert. Die Entscheidung für das neue Auto oder Mobiltelefon wird erst nach umfangreicher Lektüre von Fachzeitschriften und Stöbern in Internetforen getroffen. Selbst wenn alle Fakten wie Preis, Features, Bewertungen und Erfahrungen anderer auf dem Tisch liegen, plagt einen immer noch die Qual der Wahl.

Noch schwerer fällt die Entscheidung bei Fragen wie dem Lebenspartner. Schließlich gibt es da keine Bewertungen im Internet. Na gut, man könnte vielleicht die Ex-Freundin konsultieren. Eine objektive Antwort wird man da wohl eher nicht bekommen. Leider können wir nicht in die Zukunft sehen. Unter Ungewissheit zu entscheiden ist daher besonders schwer. Tobias stand kürzlich vor der Entscheidung für eine Immobilie. Die gekaufte Eigentumswohnung im Neubau liefert sich ein Wettrennen mit dem Berliner

Flughafen, wenn es um den belastbaren Fertigstellungstermin geht. Die Übergangswohnung ist zu klein und auch noch befristet. Was tun? Kaufvertrag rückabwickeln, neue Wohnung kaufen oder was Dauerhaftes mieten? Gar nicht so leicht zu entscheiden.

Und dann gibt es noch Entscheidungssituationen, die mit unseren Werten, Prinzipien und den gesellschaftlichen Konventionen zu tun haben. Darf ich mit einem Flugzeug in ein fernes Land fliegen - aus Spaß? Was gibt es zu Weihnachten, wenn meine Tochter Veganerin ist?

Wie trifft man also gute Entscheidungen? Die schlechte Nachricht zuerst: es gibt leider kein Patentrezept. Die gute Nachricht: es gibt viele Theorien und Werkzeuge wie man Entscheidungen trifft. Diese stellen wir dir später vor.

Entscheidungen in Unternehmen und Organisationen

Auch im Berufsleben treffen wir täglich Entscheidungen. Welche der fünf To-Dos arbeite ich als Nächste ab? Was antworte ich auf die Anfrage des Kunden? Wie behebe ich die Störung an der Maschine? Liegt viel Wissen oder Erfahrung vor, laufen auch hier Entscheidungen so gut wie automatisch ab. In vielen Fällen nimmt uns auch eine Handlungsanweisung oder ein Prozess die Entscheidung ab (dazu später mehr in [“Entscheiden mit dem Cynefin Framework”](#)).

Schwieriger wird es, wenn kein Wissen vorhanden ist, oder ein Parameter mit hoher Unsicherheit behaftet ist. Für welchen der möglichen neuen Kunden sollte ich die wertvolle Arbeitszeit spendieren? Welche Features sollen im neuen Produkt implementiert werden? Welcher Standort ist der Richtige für die Expansion des Unternehmens? In manchen Organisationen ist die Angst vor einer Fehlentscheidung groß. So trifft man entweder gar keine Entscheidung oder beschafft und analysiert wochenlang Zahlen, Daten und Fakten. Auch dazu erfährst du später mehr in [“Kosten von Entscheidungen”](#).

Wenn Menschen ins Spiel kommen, fällt die Entscheidung schwer. Für welchen der Bewerber entscheidet man sich? Bei den fachlichen Qualifikationen können Zertifikate und Referenzen von früheren Arbeitgebern noch Hilfestellung bei der Entscheidungsfindung bieten. Bei den persönlichen Eigenschaften ist wieder das Thema Bauchgefühl im Spiel.

Wen soll man befördern? Traditionell wäre der Dienstälteste dran, nach den neuen Richtlinien und Quotenvorgaben eher eine Frau und nach dem Bauchgefühl eher jemand, der für Diversität und Innovation steht.

Besonders schwer fällt die Entscheidung, wenn man Personal reduzieren muss. Lässt man den Kollegen gehen, der in letzter Zeit nicht mehr so leistungsfähig war? Allerdings hat der eine vierköpfige Familie, die man mit der Entscheidung in eine ziemlich schwierige Situation bringen würde. Oder lässt man den Juniorentwickler gehen? Der ist jung und ungebunden. Wer kümmert sich dann um den neuen Onlineshop, den er gerade erst zum Laufen gebracht hat, und der aktuell als Vertriebskanal so dringend notwendig ist?

Es gibt auch Entscheidungen, bei denen es um Leben und Tod geht. Der Pilot, dessen Flugzeug aufgrund eines technischen Defekts notlanden muss, riskiert bei der falschen Entscheidung das Leben von vielen Menschen. In Italien mussten vor Kurzem Ärzte entscheiden, wer ans lebensnotwendige Beatmungsgerät darf. Die gesunde 60-Jährige, die locker noch paar Jährchen leben kann? Oder den 40-jährigen Familienvater, der aber an einer schweren Vorerkrankung leidet?

Die Grenze zwischen Entscheidungen im Privat- und Berufsleben ist übrigens fließend. Nimmt man den neuen Job in der anderen Stadt an und zieht von seinem lieb gewonnenen Freundeskreis weg? In welchem Monat nimmt man Elternzeit, um das Projekt nicht in Schwierigkeiten zu bringen? Wie soll mein Leben die nächsten Jahre laufen und passt mein Beruf dazu? Die Theorien und Werkzeuge in den folgenden Kapiteln sind für beide Umgebungen geeignet.

Lange Entscheidungsprozesse, wenig Entscheidungen



Unsere Leserin Claudia Becker hat folgende Frage gestellt:

“Mich würde interessieren, warum es in Unternehmen, in denen es viele Entscheidungsträger gibt, dennoch sehr selten Entscheidungen getroffen werden. Ich erlebe oft, dass man lange diskutiert, den finalen Entscheidungen aus dem Weg geht, bis sie irgendwann ins Nirvana delegiert werden. In der Zeit hätte man oft jede Möglichkeit, die zur Entscheidung stand, ausprobieren können.”

Wir haben fünf Aspekte identifiziert, woran das liegen könnte:

1. Tayloristische Organisation
2. Fehlerkultur
3. Mangelndes Wissen zum Thema Entscheidungen
4. Machtkämpfe
5. Angst



“Entscheidungen müssen getroffen werden - bevor sie einen selbst treffen.”

Klaus Seibold

Taylorismus und funktionale Organisation

Die Organisation vieler Unternehmen ist heute noch stark vom Gedankengut des US-Amerikaners Frederick Winslow Taylor geprägt. Der Ingenieur entwickelte das Scientific Management zur Arbeitsorganisation und Prozesssteuerung. Ein wesentliches Merkmal dieser Entwicklung ist die Trennung von Planung und Ausführung der Arbeit. Frei nach dem Motto “Oben wird gedacht, unten wird gemacht” sind Angestellte und Arbeiter für das Abarbeiten von Aufgaben verantwortlich. Entscheidungen und Gestaltung der Prozesse sind jedoch Aufgabe von Managern. In der Wertschöpfung der Norm funktioniert dieses Modell gut. Es existiert Wissen für die

Lösung eines Problems und dadurch lässt sich das Problem reproduzierbar lösen. Hier wäre es ineffektiv, wenn jeder Ausführende ständig das Rad neu erfinden würde.²

In der Wertschöpfung der Ausnahme funktioniert dieses System nicht mehr. In diesem Fall existiert für eine Problemstellung noch kein Wissen. Das Befolgen der Standardprozesse erzeugt keine Lösung, die den Kundenwunsch befriedigt. Du hast vermutlich schon mal erlebt, wenn ein Mitarbeiter in so einem Fall keine Entscheidungen treffen kann oder darf. "Moment, da muss ich den Chef fragen. Ich melde mich wieder bei Ihnen". Die Führungskräfte manifestieren (unbewusst) diesen Zustand. Wenn sie keine Entscheidungen mehr treffen, sind sie ja nichts mehr wert. Entscheidungen werden nun in der Hierarchie nach oben delegiert. Dadurch dauern Entscheidungen signifikant länger. Zum einen braucht es Zeit, bis die Information auf einer Ebene der Organisation verarbeitet ist. Zum anderen braucht es Zeit, bis die Kommunikation an die nächste Ebene stattfinden kann. Führungskräfte sind dadurch ein Engpass. Durch viele Ausnahmen und Überraschungen wird dieses System überlastet. Stell dir eine Baustelle auf der Autobahn vor. Das ist der Engpass (=Führungskraft). Rollen jetzt viele Autos (=Entscheidungen) auf diese Baustelle zu, kommt es zum Stau.

Die ganze Situation wird durch die Organisation nach funktionalen Gruppen zusätzlich erschwert. Stell dir ein mittelständisches Unternehmen namens CoolGrill vor, das Kühler für die Automobilbranche baut (du wirst diesem fiktiven Unternehmen im Laufe des Buchs noch ein paarmal begegnen). Einer der Kunden von CoolGrill baut ab jetzt mehr Elektroautos und braucht ein komplett neues Kühlkonzept. Es muss viel leichter sein und muss während des Ladevorgangs, wenn das Auto steht, kühlen. Damit tritt der Kunde an den Vertrieb heran. Die Vertriebsmitarbeiterin kann diese Anforderung natürlich nicht selbst lösen. Schließlich werden dazu Kapazitäten in der Entwicklung und Produktion benötigt. Dafür gibt es jeweils eigene Bereichsleiter. Die Entscheidung, ob und wie man das Kundenproblem löst, muss also bis an den Geschäftsführer

eskaliert werden.

Um das Drama komplett zu machen, fehlen den Entscheidern auf den obersten Ebenen aber meist Datenpunkte. Bei der Kommunikation nach oben geht natürlich auch Information verloren oder wird verändert. Also wird wieder nach unten kommuniziert, um das fehlende Wissen anzufragen. Stell dir nochmal das Bild der Autobahn vor. Die Autos müssen jetzt von der Baustelle wieder zurückfahren. Du siehst, warum hier Entscheidungen sehr lange dauern oder im Nirvana landen.

Fehlerkultur

Kommen wir zurück auf die Wertschöpfung der Norm. Da bereits Wissen für die Lösung eines Problems existiert, sind Fehler in diesem Kontext vermeidbar. Unternehmen aus Branchen wie der Automobilbranche, dem Maschinenbau oder anderen produzierenden Gewerben sind wahre Meister in der Wertschöpfung der Norm. In diesen Unternehmen herrscht meist wenig Toleranz für Fehler. Das ist auch gar nicht verwerflich, denn wer möchte schon ein Montagsauto oder eine fehlerhafte Maschine sein Eigen nennen?

In der Wertschöpfung der Ausnahme existiert bekanntlich noch kein Wissen für die Lösung eines Problems. Fehler sind hier also vorprogrammiert. In manchen Diskussionen zum Thema Fehlerkultur wird zur besseren Unterscheidung der Begriff Irrtum gewählt: Irren tun wir uns, wenn wir nicht wissen, was richtig wäre, weil wir gerade etwas zum ersten Mal tun. Leider wird in vielen Unternehmen aber nicht zwischen den beiden Wertschöpfungsformen differenziert. Die Angst vor Fehlern ist entsprechend hoch. Laut einer Studie von Ernst & Young berichten 57 Prozent der befragten Mitarbeiter aus der Automobilbranche, dass in den Unternehmen Fehler vertuscht werden.³

In der Wertschöpfung der Ausnahme müssen ständig Entscheidungen ohne vollständiges Wissen getroffen werden. Wenn man in

den genannten Branchen lieber keinen Fehler machen will, werden keine Entscheidungen getroffen. Das Prinzip lautet:

Wer nichts macht, macht nichts verkehrt.

Die vorhandenen Ziel- und Bonussysteme verstärken diesen Effekt noch. Gemessen werden oft Parameter aus der Wertschöpfung der Norm. Es finden sich Messgrößen wie Auslastung, Anzahl von Fehlern oder Umsatz. Letzteres ergibt sich aus dem Verkauf von bestehenden Produkten, ist also maßgeblich von der Wertschöpfung der Norm dominiert. Key-Performance-Indikatoren (KPI) wie Time-to-market (die Zeit bis ein Produkt auf den Markt kommt) oder Opportunitätskosten sind hingegen schwer oder gar nicht zu messen. Nicht getroffene Entscheidungen fallen in den vorhandenen Messgrößen nicht auf. Sie wirken sich daher in der Zielerreichung nicht aus und haben auch keinen negativen Einfluss auf Boni.

Mangelndes Wissen zum Thema Entscheidungen

Treffen also Unternehmen, die sich für beide Wertschöpfungsformen organisiert und eine positive Fehlerkultur haben, schnelle Entscheidungen? Mangelndes Wissen zum Thema Entscheidungen kann dafür sorgen, dass Entscheidungen trotzdem ewig dauern. An zwei Beispielen möchten wir das illustrieren.

Ein Beispiel: Sarah ist Entwicklungsleiterin bei einem Pharmaunternehmen. Der Entwicklungsprozess braucht dringend eine Überarbeitung, und es müssen einige Entscheidungen getroffen werden, wie die überarbeiteten Phasen und Meilensteine aussehen sollen. Sarah möchte alle in ihrem Bereich in die Entscheidungen einbinden. Schließlich sollen später alle Entwickler gerne den Prozess nutzen. Diejenigen, die schon sehr gut mit dem bisherigen Prozess vertraut sind, wollen sich von vielen Routinen nur ungern trennen. Ein paar andere haben sich kürzlich im Design Thinking weitergebildet und möchten den Prozess stärker nutzerzentriert ausrichten.

Es stellt sich als langwieriges Unterfangen heraus, bis alle zu einem **Konsens** kommen. Sarah hat leider nicht genügend Wissen zum Thema Entscheidungen, um diesen Prozess kürzer zu gestalten.

Die Firma Hart & Herzhaft ist in der Lebensmittelbranche und stellt Wurst- und Fleischwaren her. Weil immer mehr Kunden in der jüngeren Zielgruppe vegetarische oder vegane Ernährung bevorzugen, stellt Karl, Geschäftsführer von H&H, ein cross-funktionales Produktteam zusammen. Ziel des Teams ist die Erweiterung des Produktportfolios für diese Zielgruppe. Scheitern ist laut Karl ausdrücklich erlaubt. Trotzdem dauert die Entscheidung lange, mit welchen Produkten man diese Kunden für sich gewinnen will. Man macht Marktanalysen und Kundenbefragungen. Da die neue Zielgruppe noch nicht Kunde von Hart & Herzhaft ist, dauert es lange bis man an die entsprechenden Datenpunkte kommt. Auch hier fehlt dem Team das Wissen, wie man so eine Entscheidung schneller trifft.

Machtspiele

Wir wollen nicht drumherum reden: Entscheidungen zu treffen hat gerade im Unternehmenskontext mit Macht zu tun. Wer also wann welche Entscheidung trifft, sagt in manchen Organisationen viel darüber aus, wer das Sagen hat. Darum werden manche Entscheidungen schlicht und einfach deswegen verzögert und nicht getroffen, weil es dem internen Machtkampf dient.

Wir finden, das ist ziemlich kindisch. Unser Weg, damit umzugehen? Irgendwas zwischen alternative Wege zu unserem Ziel finden und direkt ansprechen, was wir wahrnehmen.

Angst

Der letzte Aspekt, der uns zu der Frage eingefallen ist, warum in manchen Unternehmen so viele Entscheidungen aufgeschoben werden, heißt schlicht und einfach: Angst. Die Angst kann aus

mangelndem Wissen resultieren, wie man Entscheidungen trifft. Nicht jeder kennt [Entscheidungstyp 1 und 2](#) und oder wie man eine Türklinke an eine Tür macht (dazu später mehr). Auch die nicht-existente Fehlerkultur kann dazu beitragen, dass die Entscheider alles aufschieben, was sie ihre Karriere kosten kann.

Manchmal ist das aber auch eine ganz persönliche Angst. Angst, jemandem im Unternehmen auf den Schlips zu treten. Angst, unbeliebt zu werden. Angst, zu viel Arbeit bei der Umsetzung der Entscheidung zu bekommen.

Angst ist menschlich. Wir finden, hier hilft es, diesen Aspekt als einen normalen Teil unserer Realität zu betrachten und - wenn es um uns selbst geht - daran zu arbeiten, uns besser zu verstehen. Hierzu findest du im vierten Kapitel einige Vorschläge.

Wie kannst du die Entscheidungsprozesse verkürzen?

Die Theorien, Denkmodelle und Methoden in diesem Buch können helfen, das von unserer Leserin Claudia skizzierte Problem in den Griff zu kriegen. Im Fall Sarah wäre ein [konsultativer Einzelentscheid](#) eventuell die bessere Herangehensweise. Beim zweiten Beispiel, in der Firma Hart & Herzhaft, wäre [Effectuation](#) ein gut geeigneter Ansatz, um schneller zu Entscheidungen zu kommen. Du findest eine Beschreibung dieser Entscheidungsmethoden im dritten Kapitel.

An dieser Stelle möchten wir dir drei erste Impulse geben, was du als Mitarbeiter, Führungsperson oder Teammitglied ausprobieren kannst.

1. Schau dir die Entscheidungen an, die du in der Vergangenheit weitergegeben, eskaliert oder an jemanden delegiert hast. Warum wolltest du die Entscheidung nicht selbst treffen? Gibt es an anderer Stelle im Unternehmen mehr Wissen oder existiert vielleicht noch gar kein Wissen? Was würde

im schlimmsten Fall passieren, wenn du diese Entscheidung selbst triffst? Du musst ja nicht gleich über das nächste Millionenbudget entscheiden. Wir sind uns aber sicher, dass die eine oder andere Entscheidung dabei ist, die man ohne größere Konsequenzen selbst treffen kann. Auch privat neigen wir manchmal dazu, andere für uns entscheiden zu lassen. Prüfe, woher deine Unsicherheit kommt und vor welchen Konsequenzen du gegebenenfalls Angst hast.

2. Bist du in einer Führungsposition? Erwinnere dich an das Bild mit der Autobahn und der Baustelle. Du bist der Engpass. Widerstehe der Versuchung, alle Entscheidungen für das Team zu treffen. Stelle die Frage: "Was hält euch davon ab, diese Entscheidung selbst zu treffen?"
3. Gibt es in deinem (agilen) Team eine Retrospektive? Wie wäre es mit folgenden Fragen: Welche Entscheidungen haben wir getroffen? Sind wir mit der Geschwindigkeit der Entscheidungsfindung zufrieden? Welche Entscheidungen schieben wir vor uns her? Woran liegt das? Ist es die Angst vor Fehlern?

Wir hoffen sehr, mit diesen ersten Impulsen einen Beitrag dafür zu leisten, dass mehr schnellere Entscheidungen in Unternehmen getroffen werden.

Entscheidungen in der Komplexität





“Auch falsche Entscheidungen können zum richtigen Ergebnis führen.”

Niklas Gennen

Diese Zeilen entstehen am 18. März 2020, in der „Covid19 Krise“, wie wir sie heute nennen. Vielleicht werden wir in ein paar Jahren etwas anderes dazu sagen. Diese für uns alle neue Situation hat sehr deutlich gezeigt, wie die VUCA Welt sich auf die Entscheidungsfreude auswirkt. VUCA ist ein Akronym für die englischen Begriffe

- volatility ‚Volatilität‘ (Unbeständigkeit),
- uncertainty ‚Unsicherheit‘,
- complexity ‚Komplexität‘ und
- ambiguity ‚Mehrdeutigkeit‘.

Auf den folgenden Seiten befassen wir uns mit Entscheidungen in der Komplexität. Die anderen drei Buchstaben - V, U und A - sind aber meistens mit von der Partie - wir gehen auch auf diese ein.

Warum ist das Treffen der Entscheidungen in der Komplexität wichtig?

Im vorigen Kapitel haben wir beschrieben, wie die Wertschöpfung der Norm das Treffen der Entscheidungen vereinfacht. Wir können uns auf Checklisten, bewährte Methoden und Rezepte sowie auf Expertenwissen verlassen. Es ist absehbar, was eine Entscheidung bedeutet und kostet (siehe dazu das [Cynefin-Modell](#)).

In der Wertschöpfung der Ausnahme lassen sich Entscheidungen oft nicht mehr nach den bekannten Prinzipien treffen. Eine Ausnahme und Abweichung vom Prozess bringt Kräfte und Dynamiken in den Gang und ruft weitere Abweichungen und unvorhersehbare

Situationen hervor. Rahmenbedingungen, die wir mit „VUCA“ beschreiben, um uns selbst zu erklären, warum uns eine Entscheidung so schwer fällt, sind:

- Volatilität/Unbeständigkeit/Sprunghaftigkeit: andauernde Veränderungen, die sich nicht vorhersagen lassen und damit verbundene Risiken, Disruption von Märkten, Geschäftsmodellen und auch von Werten.
- Unsicherheit/mangelnde Validität: die vielen neuen Zahlen, Daten und Fakten helfen nicht, eine Entscheidung zu treffen, weil es in der Komplexität selten einen linearen Zusammenhang gibt. Durch den Data overload entsteht vielerorts Paralyse und Unfähigkeit zu entscheiden. Jede Entscheidung kann sowohl richtig als auch falsch sein, und es existieren für das neue Wissen noch keine Experten.
- Komplexität (dazu später mehr) und
- Ambiguität/Mehrdeutigkeit: die „Rauchzeichen“, die wir sehen, verraten uns nicht, was sie bedeuten. Das Terrain ist durch die vielen Veränderungen, Sprünge und das Neue ungewohnt, wenig vertraut. Es erscheint als menschlich, dass diese Mehrdeutigkeit zu Misstrauen, Zweifeln und dadurch auch zu wenigen Entscheidungen führt.

Das Treffen von Entscheidungen in der Komplexität ist darum wichtig, weil es die Produktivität des Teams/des Unternehmens erhöhen kann oder – bei nicht-Entscheidungen – die Situation in das Chaos bewegen kann.

Was ist Komplexität?

Komplexität ist das Verhalten eines Systems, dessen viele Komponenten auf verschiedene Weise miteinander interagieren können, nur lokalen Regeln folgen und denen Instruktionen höherer Ebenen unbekannt sind. Es gibt keine klare Beziehung zwischen Ursache

und Wirkung.

Hand in Hand mit der Komplexität kommt die Emergenz: das Entstehen von neuen Eigenschaften oder Strukturen eines Systems infolge des Zusammenspiels seiner Elemente. Als Beispiel für können wir den Fakt betrachten, wie viele Mitarbeiter, die durch Corona remote von zu Hause arbeiten mussten, plötzlich viel motivierter waren, aufgeblüht sind und viel bessere Ergebnisse geliefert haben.

Für das Treffen der Entscheidungen (mit den oben beschriebenen VUCA Rahmenbedingungen) heißt das: wir suchen nach Lösungen für Probleme, die uns noch unbekannt sind. Wir haben oft konkurrierende Lösungs-Vorschläge, da wir alle gleich wenig Experten sind, und es gibt keinen Weg, die unterschiedlichen konkurrierenden Lösungsvorschläge abzuwiegen oder zu bewerten. Diese Art von Prozessen braucht unter anderem:

- Ambiguitätstoleranz
- Geduld
- gute Moderation
- eine Menge Zeit und Raum

Wie kommst du zu einer Entscheidung in der Komplexität?

Es gibt für Entscheidungen in der Komplexität kein Standard-Vorgehen. Vielmehr können wir ein paar Treiber/Enabler und Begrenzungen/Constraints beachten. Dabei dienen uns die Treiber und Begrenzungen als Gas- oder Bremspedal in dem Entscheidungsprozess. Und während Autofahren ein (im Sinne des Cynefin Modells) einfacher mechanischer Prozess ist, ist das Treffen der Entscheidungen in der Komplexität eher ein Ausflug mit dem Raumschiff Enterprise zu den Galaxien, die nie ein Mensch zuvor gesehen hat.

Lass uns zuerst die möglichen Constraints anschauen. Chris Corrigan fasst aus den Arbeiten von Dave Snowden und Glenda Poyang folgende fünf zusammen:⁴

- **Attractors:** Attraktoren halten die Dinge kohärent zusammen.
- **Boundaries:** Grenzen trennen die Dinge. Diese können fest oder locker, durchlässig oder hart sein.
- **Connections:** Verbindungen in einem System beschreiben, wie alles miteinander verbunden ist.
- **Exchanges:** Austausch ist das, was über Verbindungen einschließlich Informationen, Macht und Ressourcen fließt.
- **Important Identities:** Identitäten kommen ins Spiel und können ein System mit Machtdynamik, Fachwissen oder der Verminderung von Stimme und Ideen verzerren.

Wie genau diese Constraints „funktionieren“, sehen wir gleich. Zuerst ist es wichtig zu verstehen, was du tun kannst, damit es zu einer Entscheidung in der Komplexität kommt. Das Zauberwort hier lautet „chaordic“ und meint, dass du dich für das Treffen einer Entscheidung zwischen der geordneten/bekannten und der unbekannten/chaotischen Welt hin und her bewegen musst.

1. Gehe niemals allein. Wir sind im höchsten Maße begrenzt durch unsere Bias und unsere begrenzte Perspektiven. Je mehr Menschen in dem Entscheidungs-Prozess teilnehmen und je diverser diese Menschen sind, desto mehr Chancen hast du, gute Entscheidungen zu treffen. Chris Corrigan geht noch weiter und sagt, dass wir in der Komplexität explizit Konflikte und Differenzen brauchen. Falls du dich noch an unser fiktives Beispiel der Firma CoolGrill erinnerst, hier lädt die Vertriebsmitarbeiterin Kollegen aus mehreren Abteilungen zu einem Workshop ein mit der Absicht, verschiedene Perspektiven und Sichtweisen miteinander zu besprechen. Dabei nutzt sie die Attraktoren „Important Identities“ (Abteilungszugehörigkeit) und „Exchanges“.

2. Plane Zeit ein. Was in einfachen und komplizierten Situationen/Projekten über eine Aktionsliste und eine Abstimmung erledigt werden kann, funktioniert nicht in der Komplexität. Entscheidungen, die zu schnell durchgesetzt worden sind, werden nicht getragen und selten ausgelebt. Die Zeit wird gebraucht, damit der Constraint „Connection“ den Austausch zu einer nachhaltigen Entscheidung bringt.
3. Wirke auf die Constraints ein, nutze diese als einen bewussten Gestaltungsprozess für den Entscheidungsrahmen. Sind die Diskussionen zu wild und weit vom Thema, braucht es engere Grenzen und mehr Struktur (Boundaries – z. B. kleinere Gruppen oder den konsultativen Einzelentscheid). Verliert die Gruppe Energie und Lust, braucht es mehr Attractors und Connections – z.B. über das Erinnern, warum die Entscheidung für das Team wichtig ist. Fehlen Ideen und Freiwillige, hilft mehr Austausch (Exchanges).
4. Lasse Menschlichkeit zu. Ja, wir haben Rollen und Stellenbeschreibungen. Doch in der Komplexität braucht es unser Ganzes. Wir agieren dann nicht als Maschinen, wir sind mehr als das. Lasse Menschen ihre Sicht der Dinge erklären, lasse sie Geschichten und Anekdoten miteinander teilen und gemeinsam Muster entdecken (Constraints „Connection“ und „Exchange“ sowie wenig „Boundaries“). Sorge für gute Atmosphäre, in der Menschen Vertrauen verspüren und sich öffnen. Um diesen Aspekt zu betonen, macht die Firma CoolGrill etwas ganz Neues: in einer regelmäßigen Retrospektive planen die Kollegen regelmäßig Zeit für einen persönlichen Austausch ein.
5. Verlasse dich nicht auf die Vergangenheit. Was früher funktioniert hat, muss in der Komplexität nichts bedeuten. Gebe dir und der Gruppe Zeit, aus den Geschichten und Daten etwas abzuleiten, was nach einem bestmöglichen nächsten Schritt aussieht (Constraint „Attractors“). Das ist für die Kollegen von CoolGrill der schwierigste Punkt. Sie merken die eigene Unsicherheit und die Angst vor der falschen Entscheidung.

Auch das wird in den Retrospektiven angesprochen.

6. Wiederhole den Entscheidungs-Prozess und gewöhne dich selbst und die anderen daran, wie anders wir in der Komplexität agieren. Lasse Experimente, Work Hacks, kurze Ausprobiert-Phasen eure besten Freunde sein in der Komplexität. Es wird sich ab und an wie „tätlich grüßt das Murmeltier“ anfühlen, weil Dinge immer wieder auftauchen, nur im anderen Kontext oder Projekt, und sie brauchen dann immer wieder neue Lösungen und somit eine neue Entscheidung.
7. Übertreibe es nicht. Manches ist nicht komplex oder kann nach und nach in die komplizierte Domain (Cynefin) überführt werden. Auch über Transparenz, Dialoge, Klarheit und Einfachheit erscheinen manche Themen nach und nach gar nicht mehr so mehrdeutig, ungewiss oder sprunghaft.

Bitte betrachte diese sieben Schritte nicht als „so macht man das“ Anleitung. Es ist eine Empfehlung, die du ausprobieren kannst, und wir hoffen, dass diese hilfreich ist.

Fehlentscheidungen





“Fehlentscheidungen sind Entscheidungen, die nicht falsch sind, sondern denen etwas fehlt.”

Georg-Wilhelm Exler

Was sind Fehlentscheidungen? Sucht man im Netz nach Beispielen von den größten Fehlentscheidungen, ist die erste Seite der Suchergebnisse voll von Fußball und Schiedsrichtern. Die vermeintlich größte Fehlentscheidung der Menschheitsgeschichte brachte Deutschland 1966 um den Weltmeistertitel, und das Wembley Tor erhitzt noch heute die Gemüter.

Woran macht man eine Fehlentscheidung fest?

Wir haben keine eindeutige Definition einer Fehlentscheidung gefunden. Einige Quellen postulieren sogar, dass es gar keine Fehlentscheidungen gibt. Das mag daran liegen, dass wir hier – siehe vorherige Kapitel – zwischen Entscheidungen in der Komplexität und im Normalbetrieb unterscheiden müssen. Im Normalbetrieb sind Fehlentscheidungen solche, die aus Unzulänglichkeiten und Fehlern im Entscheidungsprozess resultieren. Treffen wir eine Entscheidung jedoch in einer ungewissen und komplexen Situation, so würden wir mit folgenden drei Beispielen eine Fehlentscheidung definieren:

- Nach einer Entscheidung hat man ein ungutes Gefühl. Man ist mit seiner Entscheidung nicht glücklich. Der neue Job für den man sich entschieden hat, ist doch nicht so toll. Oder man möchte sich vom neuen Partner so schnell wie möglich wieder trennen, nachdem man die rosarote Brille abgesetzt hat.
- Ein gewünschter oder geplanter Effekt tritt nicht ein. Die Waschmaschine, die man gekauft hat ist lauter als die alte. Das Rezept vom Chefkoch, für das man sich nach langer Überlegung entschieden hat, trifft überhaupt nicht den Geschmack der Gäste. Das neue Produkt findet kaum Absatz und fährt eine schlechte Bewertung nach der anderen ein.

- Eine Investition amortisiert sich nicht, oder es entstehen gar Mehrkosten. Die neue Maschine produziert nur qualitativ schlechte Teile. Der neue Werbespot resultiert in einem Shitstorm, und das Image des Unternehmens ist beschädigt.

Mit “Warum wir tun, was wir später bereuen” hat Albert Martin ein Buch derartigen Fehlentscheidungen gewidmet ⁵. Ganze 250 so genannte Entscheidungsdefekte hat er identifiziert, die uns bei der Entscheidungsfindung auf Abwege bringen und schließlich für fehlerhafte Entscheidungen sorgen. Einigen dieser [Verzerrungen bzw. Biases](#) haben wir darum ein eigenes Kapitel gewidmet.

Ein weit verbreiteter Vertreter der Entscheidungsdefekte ist die Bestätigungstendenz. Daten und Informationen, die unseren Überzeugungen und Erfahrungen entsprechen, nehmen wir verstärkt wahr. Informationen und Daten, die unseren Überzeugungen widersprechen, nehmen wir abgeschwächt wahr oder meiden sie sogar. Der Effekt verstärkt sich zunehmend. Denn je mehr Daten wir sammeln, die unsere Überzeugung bestätigen, umso mehr verfestigen sie sich. Die Algorithmen der sozialen Medien wirken als weiterer Verstärker, indem sie uns mehr der Nachrichten und Daten geben, die uns gefallen. Heute wird dafür oft der Begriff Filterblase verwendet.

Wie sehen Fehlentscheidungen aufgrund der Bestätigungstendenz aus? In der Unternehmenswelt gibt es zahlreiche Beispiele, die aufgrund geschäftlichem Erfolg gewisse Verhaltensweisen manifestieren und in Folge Fehlentscheidungen treffen.

Kennst du noch Quelle? Das war der Versandhandel mit den dicken Katalogen. Zwar war Quelle der erste deutsche Versandhändler, der online ging. Trotzdem nahm man die Datenpunkte für den Erfolg des aufstrebenden Buchhändlers Amazon wohl nicht ernst genug und musste 2009 Insolvenz anmelden. Zwar existiert Quelle heute wieder als Marke unter dem Dach der Baur Gruppe. Deren Umsatz betrug in 2019 gerade mal 0,3% des Umsatzes von Amazon. Ein ähnliches Schicksal ereilten Kodak und Nokia, die

beide an ihren traditionellen Geschäftsmodellen festhielten und so Fehlentscheidungen trafen, die ihnen am Ende die Existenz kosteten. Aus den Worten “Das haben wir schon immer so getan” klingt die Bestätigungstendenz, und Fehlentscheidungen sind oft vorprogrammiert.

Eine andere Form von Fehlentscheidungen resultiert aus fehlenden Daten und Informationen zum Zeitpunkt der Entscheidung. “Hinterher ist man immer schlauer”, heißt es so schön. Die eingangs erwähnten Fehlentscheidungen von Schiedsrichtern gehören zum Beispiel in diese Kategorie. Stell dir mal ein Basketballspiel vor. Drei Spieler kämpfen um den Ball, der ins Aus geht. Nun muss der Schiedsrichter entscheiden, wer Einwurf und damit Ballbesitz hat. Der Schiedsrichter hat zum einen nur eine eingeschränkte Sicht. Einer der drei Spieler hat die Sicht auf die Szene verdeckt. Erschwerend kommt hinzu, dass die Situation blitzschnell abläuft. Der Ball hat für den Bruchteil einer Sekunde den Oberarm des einen Spielers berührt. Für das menschliche Auge war das kaum wahrnehmbar. Deswegen gibt es heute in vielen Sportarten einen Videobeweis oder ein Instant Replay. Damit sollen Fehlentscheidungen in vielen Sportsituationen minimiert werden.

Auch in der Geschäftswelt gibt es Fehlentscheidungen aufgrund fehlender Daten oder Wissen. Ron Wayne gründete mit Steve Jobs und Steve Wozniak die Firma Apple. 11 Tage nach der Gründung gab er seine Anteile für 800 Dollar an seine beiden Mitgründer zurück. Woher hätte er wissen sollen, dass dieser Anteil mal über 30 Milliarden Dollar wert sein würde? Jedes Innovationsprojekt muss Entscheidungen ohne ausreichendes Wissen treffen. In Folge passieren auch viele Fehlentscheidungen.

Es wäre falsch solche Entscheidungen zu vermeiden. Wir würden solche Entscheidungen nicht als Fehler ansehen. In Wirklichkeit hat man dadurch Wissen gewonnen und Annahmen überprüft. Statt Fehlentscheidung solltest du es besser Irrtum nennen. Es ist wichtig, derartige Entscheidungen schnell zu treffen. Nur dadurch kann man zügig zu neuen Erkenntnissen gelangen. Wie du siehst, ist

das Thema Fehlentscheidung stark mit der Fehlerkultur in einem Unternehmen verbunden.

Vieles, was sich später als Fehlentscheidung herausstellt, war zum Zeitpunkt der Entscheidung das einzig Richtige, was man mit den vorhandenen Daten entscheiden konnte. Ron Wayne bereut seine Entscheidung übrigens nicht: "Ich wäre reich, aber ich wäre der reichste Mann auf dem Friedhof."

Kosten von Entscheidungen





“Das teuerste im Unternehmen sind Leute, die falsche Entscheidungen treffen.”

Claus Henninger

Kosten spielen als Entscheidungsparameter oft eine große Rolle. Welcher Lieferant bietet den günstigsten Preis? Bei welchem Kunden winkt der höhere Auftrag? Welches Hotel bietet das beste Preis-Leistungsverhältnis? Welcher Fernseher wird am Black Friday den größten Rabatt aufweisen?

Selten berücksichtigt werden allerdings die Kosten der Entscheidung selbst. Dabei übersteigen diese Kosten manchmal sogar den Wert der Sache, über die entschieden wird. Die Kosten der Entscheidungsfindung bestehen aus zwei Teilen:

1. Direkte Kosten der Entscheidungsfindung. Diese sind einfach zu messen.
2. Indirekte Kosten der Entscheidungsfindung. Diese sind nicht zu messen und daher nicht bezifferbar. Oft stellen diese Kosten aber den signifikanteren Anteil.

Direkte Kosten der Entscheidungsfindung

Zu den direkten Kosten der Entscheidungsfindung zählen alle Material- und Personalkosten, die unmittelbar dem Prozess der Entscheidungsfindung dienen:

- Personalkosten für das Sammeln von Zahlen, Daten und Fakten, z.B.
 - Ein Mitarbeiter recherchiert Material im Internet
 - Ein Mitarbeiter führt einen Versuch durch
- Sachkosten beim Sammeln von Zahlen, Daten und Fakten, z.B.
 - Kosten für eine Marktforschung

- Kosten für eine Studie
- Reisekosten
- Versuchsaufbauten
- Personalkosten für das Vorbereiten einer Entscheidung, z.B.
 - Konsultation von Experten
 - Erstellung einer Entscheidungsmatrix
 - Erstellung einer Entscheidungsunterlage
- Personalkosten für das Treffen einer Entscheidung, z.B.
 - Zeit, die man für einen Einzelentscheid braucht
 - Personalkosten für ein Entscheidungsmeeting

Die Sachkosten für die Vorbereitung und Treffen der Entscheidung sind meist vernachlässigbar.

Am besten schauen wir uns das am Beispiel des fiktiven Unternehmens CoolGrill an, das du bereits in den vorherigen Kapiteln kennengelernt hast. CoolGrill möchte sein Osteuropageschäft ausbauen und ein Vertriebsbüro in Rumänien eröffnen. Als mögliche Orte kommen Timisoara, Sibiu, Cluj und Bukarest in Frage. Max aus dem Personal und Lisa aus dem Vertrieb werden beauftragt, eine Entscheidungsunterlage vorzubereiten. Die Entscheidung für einen Standort soll in drei Monaten im Vorstand getroffen werden. Max recherchiert Gehaltsniveaus in den verschiedenen Regionen und überprüft, wie gut geeignetes Vertriebspersonal zu finden ist. Lisa recherchiert potentielle Kunden, sucht nach geeigneten Immobilien für ein Büro und sieht sich die interessantesten Objekte vor Ort an. Eine Stunde von Max und Lisa kostet das Unternehmen 100 EUR. Eine Stunde eines Vorstands ist mit 200 EUR veranschlagt.

Hier ist eine ungefähre Übersicht der Kosten dieser Entscheidungsfindung:

- Max und Lisa spendieren beide je 80 Stunden für Recherchen, Telefonate und Besichtigungen vor Ort: 16.000 EUR

- Gehaltsreport, Maklerkosten und zwei Reisen nach Rumänien: 4.500 EUR
- Erstellen einer Entscheidungsunterlage (je 8h für Lisa und Max) und Vorbesprechung (1h) mit dem Personalvorstand: 2.000 EUR
- Eine Stunde Besprechung mit den fünf Vorstandsmitgliedern: 1.200 EUR

Insgesamt fallen somit 23.700 EUR an direkten Kosten für diese Entscheidung an.

Indirekte Kosten der Entscheidungsfindung

Schwer zu beziffern sind die Kosten, die indirekt durch die Dauer der Entscheidungsfindung entstehen können (=Cost of Delay). Lass uns auf ein paar Beispiele schauen.

1. Ein Unternehmen lässt sich lange Zeit mit der Entscheidung für eine Produktentwicklung. Dadurch verspielt es den entscheidenden Vorsprung am Markt. Ein Mitbewerber bringt das Produkt zuerst raus und gewinnt Marktanteile.
2. Eine Stelle für einen Softwareentwickler wurde ausgeschrieben, und ein passender Kandidat wurde gefunden. Die Entscheidung dauert vier Wochen. Der Bewerber hat sich mittlerweile für ein anderes Unternehmen entschieden. Die Suche muss wiederholt werden.
3. Ein Unternehmen möchte sich zusätzliche Kapazitäten am Rohstoffmarkt sichern. Da die Investitionssumme hoch ist, zieht sich die Entscheidung in die Länge. Als die Entscheidung endlich gefallen ist, ist die Nachfrage nach dem Rohstoff stark gestiegen, und das Unternehmen zahlt einen viel höheren Preis.

Das dritte Beispiel zeigt uns auch einen umgekehrten Aspekt der Entscheidungskosten: die indirekten Kosten der Entscheidungsfindung können negativ ausfallen. Zum Beispiel könnte ein Preis fallen oder eine neue Möglichkeit zur Lösung taucht auf. Dadurch profitiert das Unternehmen von der Dauer der Entscheidung. Hier wären wir wieder bei VUCA.

Lass uns nochmal einen Blick auf unser fiktives Unternehmen CoolGrill werfen. Der Mitbewerber CoolFront hatte zeitgleich die gleichen Expansionspläne. Er hat einfach einen Vertriebsmitarbeiter angeheuert und ihm einen Platz in einem Bukarester Co-Working-Space gemietet. Der Mitarbeiter hatte so zwar weitere Wege zu potentiellen Kunden, aber konnte nach vier Wochen einen Auftrag über 200.000 EUR akquirieren. Die Dauer der Entscheidung kam CoolGrill also teuer zu stehen. Die möglichen indirekten Kosten sind in der Komplexität noch schwerer einzuschätzen, da es nicht vorhersehbar ist, wie die Kunden, die Mitbewerber, die potentiellen Mitarbeiter oder die Gesetzes- und Wirtschaftslage reagieren bzw. mitspielen.

Was kosten private Entscheidungen?

Macht die Betrachtung der Kosten auch bei Entscheidungen im privaten Bereich Sinn? Wir denken, ja. Nehmen wir als Beispiel eine Urlaubsreise. Wie viele Stunden hast du Hotelbewertungen auf einschlägigen Portalen recherchiert? Wie viel Zeit hast du für den Preisvergleich spendiert? Vielleicht macht es Sinn, auch bei privaten Entscheidungen einen Stundensatz anzusetzen. Für eine Stunde Preisvergleich in der Flugsuchmaschine müsstest du einen Flug finden, der mehr als 100 EUR günstiger ist, als das erstbeste Angebot.

Auch hier gibt es die indirekten Kosten der Entscheidungsfindung. Nimm mal das Beispiel mit der Softwareentwickler-Stelle aus dem vorherigen Absatz. Du stößt als Kandidat auf Jobsuche auf eine interessante Stellenausschreibung, brauchst aber ein paar Tage, um

zu entscheiden, ob du eine Bewerbung versenden sollst. In der Zwischenzeit hat ein anderer Kandidat das erste Vorstellungsgespräch geführt und kann bereits punkten. Du magst vielleicht der bessere Kandidat sein, aber wenn der Mitbewerber passt und der Arbeitgeber sich schnell entscheidet, dann wirst du sehr wahrscheinlich den Kürzeren ziehen. Wir geben dir daher im dritten Kapitel ein paar hilfreiche Werkzeuge an die Hand, mit deren Hilfe du dich schneller und leichter entscheiden kannst.

Entscheidungen und Unternehmenskultur





“Es sind nicht unsere Fähigkeiten, die zeigen, wer wir sind, sondern unsere Entscheidungen.”

Dumbledore in Harry Potter und die Kammer des Schreckens

Im Kontext eines Unternehmens ist das Thema Entscheidungen aus mehreren Aspekten wichtig. Zum einen hat die Art und Weise, wie Entscheidungen getroffen werden, ihren Ursprung in der Kultur des Unternehmens. Gleichzeitig beeinflusst diese auch die Entwicklung des Unternehmens – zum Beispiel durch die Geschwindigkeit (schnelle oder langsame Entscheidungen) oder durch die Zahl der eingebundenen Personen (personenintensive/teure oder schlanke/günstige Entscheidungen). Somit hat die Art und Weise, wie Entscheidungen getroffen werden, einen direkten Einfluss darauf, wie erfolgreich ein Unternehmen ist.

Als Inspiration möchten wir ein paar Beispiele von Unternehmen bringen, die man heute als erfolgreich betrachtet. Du kannst sehen, dass sie ihre Art und Weise, Entscheidungen zu treffen, sehr unterschiedlich beschreiben. All diesen Wegen, Entscheidungen zu treffen ist gemeinsam, dass sie sich sehr nah an den Prinzipien von New Work orientieren. Der zentrale Trend zum Thema Entscheidungen lautet:

„Von zentraler Entscheidungsgewalt zu dezentraler Entscheidungskompetenz“.

Dieser Trend beschreibt die Art und Weise, die Entscheidungsmacht aufzuteilen und möglichst in die Richtung im Unternehmen zu verlagern, wo die meiste Informationen zur Problemlösung vorliegt. Wie wir wissen, ist die meiste Information selten im Zentrum oder an der Spitze des Unternehmens gelagert, vielmehr ist sie direkt dort vorhanden, wo Menschen mit den Kunden oder anderen Partnern zusammenarbeiten.

Hier sind in aller Kürze die Entscheidungsprinzipien von acht Unternehmen. Mehr Beispiele und weitere Einblicke in die Firmenkul-

tur der vorgestellten Unternehmen findest du auf liberationist.org⁶

PIXAR

- die kreative Entscheidungsgewalt liegt bei der kreativen Führungsspitze des Films
- die Führungskräfte des Films treffen operative Entscheidungen. Oberes Management darf diese weder hinterfragen noch „mikromanagen“
- wenn die Produktion auf ein Problem stößt, bieten Manager Unterstützung, ohne die Autorität zu untergraben

NETFLIX

- Manager sollen den Kontext liefern, nicht die Kontrolle ausüben
- Mitarbeiter sollen großartige, unabhängige Entscheidungsträger sein

SOUTHWEST AIRLINES

- Entscheidungen werden auf Ehrlichkeit und Integrität abgewogen
- jeder hat die Freiheit, Initiative zu ergreifen

ATLASSIAN

- Schwung und Flow, nicht perfekte Entscheidungen, ist das, was zum Erfolg führt
- ein ausgewogener Rhythmus und eine ausgewogene Kadenz zwischen Mikromanagement und Laissez faire
- Entscheidungen visualisieren: klar, kompliziert, komplex, chaotisch (siehe Cynefin-Modell)

AIRBNB

- Manager sind Facilitatoren, Mitarbeiter übernehmen die Verantwortung
- Daten sind die Stimme der Menschen
- Werte werden verwendet, um Schlüsselentscheidungen zu treffen

PATAGONIA

- das Board entscheidet sich für einen Berg, die Spieler und Mannschaften legen fest, wie er erobert werden soll
- berücksichtigt die Auswirkungen einer Entscheidung in 100 Jahren

ZAPPOS

- Menschen, nicht Manager, treffen Entscheidungen
- Mitglieder des Kundenbindungsteams können JEDE Entscheidung treffen, um Kunden zu begeistern

SPOTIFY

- Manager geben Richtung und Anleitung und gehen aus dem Weg
- Manager coachen und begleiten; sie beseitigen Hindernisse, anstatt zu sagen, was zu tun ist
- Mitarbeiter stärken, Autonomie erzeugen

Du siehst, jedes Unternehmen hat seinen eigenen Weg gefunden, Entscheidungen zu treffen und damit erfolgreich zu sein. Neben den hier aufgelisteten internationalen Firmen kannst du dich auch

von dem Weg inspirieren lassen, den das Premium Kollektiv gewählt hat. Wir stellen das Unternehmen, das durch die Premium Cola bekannt wurde, im Kapitel [Konsens](#) vor.

Für unser Handbuch der Entscheidungen ist hier nur eine Botschaft wichtig:

Es gibt kein richtig und falsch. Alles, was ihr als Team oder als Unternehmen tut, hat Konsequenzen und Auswirkungen darauf, wie die Ergebnisse zustande kommen und wer sich in Zukunft bei euch bewirbt.

Wer entscheidet besser - Mann oder Frau?



Treffen Männer und Frauen auf die gleiche Art Entscheidungen? Das fragte unsere Erstleserin Anja Blesl. Und wenn nein, wer von beiden trifft die besseren Entscheidungen?

Was sagt der Professor der Psychologie?

Der Psychologe Professor Dietrich Dörner, der an der Universität Bamberg das Institut für theoretische Psychologie leitete, hat per Simulation über viele Jahre das Entscheidungsverhalten von Menschen analysiert. In "Moroland" mussten Teams einem fiktiven Land in Afrika zur Entwicklung helfen. In "Lohhausen" durften sich Einzelpersonen als Bürgermeister versuchen. Beides waren komplexe Simulationen in denen ständig Entscheidungen getroffen werden mussten.⁷

Laut Professor Dörner haben weder Frauen noch Männer die Nase vorne. Frauen haben auch nicht intuitiver entschieden, wie man vielleicht meinen könnte. Allerdings konnte er eine unterschiedliche Herangehensweise beobachten. "Frauen gestalteten die sozialen Beziehungen intensiver und waren oft ruhigere und bessere Moderatoren zwischen den unterschiedlichen Vorstellungen als die Männer. Frauen geben auch leichter nach und machen eher Kompromisse"⁸

Gibt es einen Unterschied bei Kaufentscheidungen?

In einem anderen Experiment an den Universitäten Linz und Friedrichshafen wurde das Kaufverhalten der beiden Geschlechter im Internet beobachtet. Bei einem Kauf auf Ebay muss der Käufer die Vertrauenswürdigkeit eines Angebots einschätzen und entscheiden, ob ein Kauf erfolgreich sein wird. Mit Hilfe eines Magnetresonanztomografen (MRT) konnten Dr. René Riedl und zwei Professoren aus Friedrichshafen zeigen, dass bei Frauen mehr und unterschiedliche Gehirnregionen als bei Männern aktiv waren. Am meisten

Aktivität fand man in den Gehirnregionen, die Emotion verarbeiten. Bei Männern waren mehr die Bereiche für rationales Denken aktiv. Wer von beiden mehr Kaufentscheidungen traf und welche Entscheidungen besser waren, ist nicht bekannt.⁹ Das Vorurteil der Shopping Queen ist somit nicht wissenschaftlich belegt.

Rollenbilder prägen Entscheidungen

Im Kapitel [Einzelentscheid](#) wirst du Susanne kennenlernen. Susanne muss sich nach dem Abitur zwischen unterschiedlichen Karriereoptionen entscheiden. Auch wenn es grundsätzlich keinen Unterschied in der Qualität der Entscheidungen gibt, so wirken sich bei derartigen Entscheidungsprozessen Geschlechterrollen aus. So gibt es immer noch viele Berufe mit hohem Frauen- oder Männeranteil. Dies beeinflusst natürlich Entscheidungen. Initiativen wie der jährliche Girls-Day versuchen das zu adressieren.

3. Theorien und Denkmodelle

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/HandbuchDerEntscheidungen>.

Biases: Verzernte Entscheidungen

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/HandbuchDerEntscheidungen>.

Priming

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/HandbuchDerEntscheidungen>.

Verlustaversion

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/HandbuchDerEntscheidungen>.

Versunkene Kosten

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/HandbuchDerEntscheidungen>.

Und nun?

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/HandbuchDerEntscheidungen>.

Stacey Matrix

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/HandbuchDerEntscheidungen>.

Wo kommt die “Stacey Matrix” her?

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/HandbuchDerEntscheidungen>.

Stacey Matrix: horizontale und vertikale Achse

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/HandbuchDerEntscheidungen>.

Vier verschiedene Entscheidungssituationen

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/HandbuchDerEntscheidungen>.

Hilfreich?

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/HandbuchDerEntscheidungen>.

Effectuation - Entscheiden unter Ungewissheit

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/HandbuchDerEntscheidungen>.

Aus der Zeit gefallen

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/HandbuchDerEntscheidungen>.

Zeitlos und zeitgemäß zugleich

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/HandbuchDerEntscheidungen>.

Entscheiden wie ein erfolgreicher Entrepreneur

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/HandbuchDerEntscheidungen>.

Mittellorientierung statt Zielorientierung

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/HandbuchDerEntscheidungen>.

Leistbarer Verlust statt erwarteter Ertrag

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/HandbuchDerEntscheidungen>.

Partnerschaften statt Konkurrenz

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/HandbuchDerEntscheidungen>.

Umstände und Zufälle suchen und nutzen statt Risiken zu vermeiden

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/HandbuchDerEntscheidungen>.

Fazit

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/HandbuchDerEntscheidungen>.

Drehtüren und Türen mit Knauf

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/HandbuchDerEntscheidungen>.

4. Werkzeuge und Methoden

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/HandbuchDerEntscheidungen>.

Einzelentscheid

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/HandbuchDerEntscheidungen>.

Was ist der Einzelentscheid?

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/HandbuchDerEntscheidungen>.

Fünf Perspektiven

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/HandbuchDerEntscheidungen>.

Die Perspektive "Dein größter Feind"

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/HandbuchDerEntscheidungen>.

Die Perspektive "Bauch"

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/HandbuchDerEntscheidungen>.

Die Perspektive "Tod"

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/HandbuchDerEntscheidungen>.

Die Perspektive "Vorsicht"

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/HandbuchDerEntscheidungen>.

Die Perspektive “Mut”

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/HandbuchDerEntscheidungen>.

Und dann?

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/HandbuchDerEntscheidungen>.

Konsultativer Einzelentscheid

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/HandbuchDerEntscheidungen>.

Welche Probleme kann der konsultative Einzelentscheid lösen?

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/HandbuchDerEntscheidungen>.

Konkrete Anwendung

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/HandbuchDerEntscheidungen>.

Systemisches Konsensieren

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/HandbuchDerEntscheidungen>.

Warum Systemisches Konsensieren?

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/HandbuchDerEntscheidungen>.

Konkrete Anwendung

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/HandbuchDerEntscheidungen>.

Entscheiden mit dem Cynefin Framework

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/HandbuchDerEntscheidungen>.

Kontextualisierung deines Problems

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/HandbuchDerEntscheidungen>.

Zweiter Schritt

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/HandbuchDerEntscheidungen>.

Konsens: Entscheidung im Kollektiv

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/HandbuchDerEntscheidungen>.

Was ist ein Konsens?

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/HandbuchDerEntscheidungen>.

Wie macht Premium-Cola das konkret?

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/HandbuchDerEntscheidungen>.

Schwachstelle des Konsens-Entscheidungsprozesses

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/HandbuchDerEntscheidungen>.

Entscheidungsmatrix

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/HandbuchDerEntscheidungen>.

Konkrete Anwendung

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/HandbuchDerEntscheidungen>.

Einfaches Beispiel

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/HandbuchDerEntscheidungen>.

Gewichtete Entscheidungsmatrix

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/HandbuchDerEntscheidungen>.

Bauch oder Zufall? Münze oder Würfel?

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/HandbuchDerEntscheidungen>.

Vorgehen

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/HandbuchDerEntscheidungen>.

Die FOR-DEC Methode

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/HandbuchDerEntscheidungen>.

F wie Facts

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/HandbuchDerEntscheidungen>.

O wie Options

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/HandbuchDerEntscheidungen>.

R wie Risks and Benefits

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/HandbuchDerEntscheidungen>.

- wie Pause

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/HandbuchDerEntscheidungen>.

D wie Decision

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/HandbuchDerEntscheidungen>.

E wie Execution

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/HandbuchDerEntscheidungen>.

C wie Check

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/HandbuchDerEntscheidungen>.

Common ground

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/HandbuchDerEntscheidungen>.

Vorgehen

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/HandbuchDerEntscheidungen>.

“Hell Yes” und “Keine 7”

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/HandbuchDerEntscheidungen>.

Hell Yes oder Hell Yeah

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/HandbuchDerEntscheidungen>.

Keine 7

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/HandbuchDerEntscheidungen>.

Entscheidungsfindung und -kommunikation per App

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/HandbuchDerEntscheidungen>.

Doodle

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/HandbuchDerEntscheidungen>.

Tricider

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/HandbuchDerEntscheidungen>.

CloverPop

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/HandbuchDerEntscheidungen>.

Entscheidungen herbeiführen

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/HandbuchDerEntscheidungen>.

Entscheidungen dokumentieren und kommunizieren

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/HandbuchDerEntscheidungen>.

Nach Entscheidungen suchen

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/HandbuchDerEntscheidungen>.

5. Ins Handeln kommen

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/HandbuchDerEntscheidungen>.

Das Entscheidungs-Journal

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/HandbuchDerEntscheidungen>.

Entscheiden mit Leichtigkeit

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/HandbuchDerEntscheidungen>.

Vorbereitung

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/HandbuchDerEntscheidungen>.

Ablauf

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/HandbuchDerEntscheidungen>.

Sich nicht entscheiden müssen: Polaritätsmanagement

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/HandbuchDerEntscheidungen>.

Polarität

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/HandbuchDerEntscheidungen>.

Verändern und bewahren

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/HandbuchDerEntscheidungen>.

Schritt zwei: Sowohl als auch

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/HandbuchDerEntscheidungen>.

Schritt drei: festigen

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/HandbuchDerEntscheidungen>.

Entscheidungs-Tandems

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/HandbuchDerEntscheidungen>.

Hello Pair Deciding

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/HandbuchDerEntscheidungen>.

Decision Poker

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/HandbuchDerEntscheidungen>.

Vorbereitung

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/HandbuchDerEntscheidungen>.

Ablauf

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/HandbuchDerEntscheidungen>.

Fun Facts über Entscheidungen

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/HandbuchDerEntscheidungen>.

Übung macht den Meister

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/HandbuchDerEntscheidungen>.

6. Behind the Scenes

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/HandbuchDerEntscheidungen>.

Wer sind Nadja und Tobias?

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/HandbuchDerEntscheidungen>.

Wie kam es zu diesem Buch?

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/HandbuchDerEntscheidungen>.

Wo treffen Nadja und Tobias Entscheidungen?

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/HandbuchDerEntscheidungen>.

Entscheidung für unser Buchcover

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/HandbuchDerEntscheidungen>.

Ist Würfeln so verwegen?

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/HandbuchDerEntscheidungen>.

7. Quellen und weiterführende Links

This content is not available in the sample book. The book can be purchased on Leanpub at <http://leanpub.com/HandbuchDerEntscheidungen>.



Anmerkungen

1 Duden - Entscheidung

<https://bit.ly/3q4NcK8> (abgerufen am 28. November 2020)

2 Poppenborg, Mark (2017). Ein Fallbeispiel moderner Führung

<https://bit.ly/3mfN48b> (abgerufen am 28. November 2020)

3 Taapken, Nelson (2018). Studie: Eine offene Fehlerkultur leben!

<https://bit.ly/36fwWOA> (abgerufen am 28. November 2020)

4 Corrigan, Chris (2020). Sense-making in real time

<https://bit.ly/37gTgX3> (abgerufen am 28. November 2020)

5 Martin, Albert (2013). Fehlentscheidungen: Warum wir tun, was wir später bereuen. wbg academic

6 <https://liberationist.org/culture-design-canvas/examples-of-culture-design-canvas/>

7 Dörner, Dietrich (1989). Die Logik des Misslingens: Strategisches Denken in komplexen Situationen. Rowohlt Verlag GmbH

8 GEO Wissen (2010), Nr. 45 - Die Logik des Misslingens, Seite 53-56

9 GEO Wissen (2010), Nr. 45 - Die Logik des Misslingens, Seite 53-56