



Entscheidungsfindung

eine Schlüsselkompetenz für
Führungskräfte

Entscheidungsfindung

Eine Schlüsselkompetenz für
Führungskräfte

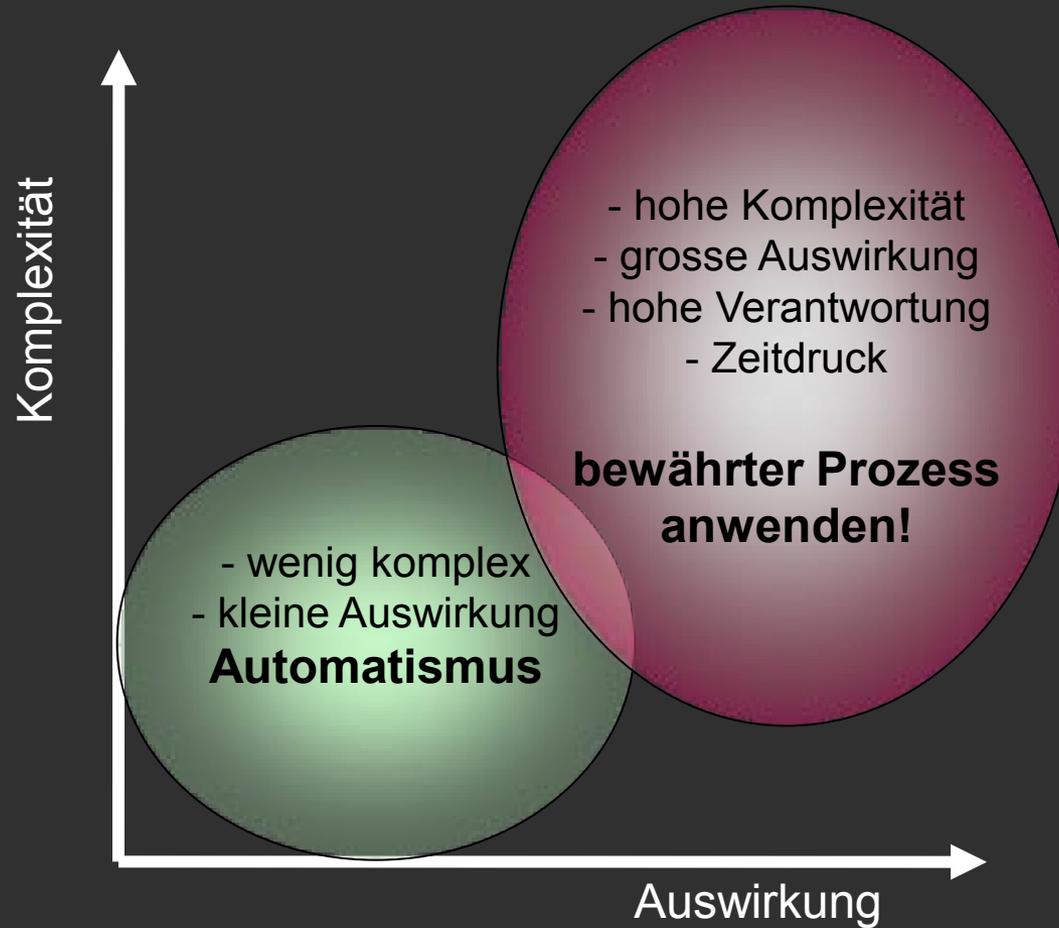
Warum eine Schlüsselkompetenz?

Entscheidungssituationen

Jeder hat Entscheidungssituationen

- mehrmals täglich
- bewusst, meistens unbewusst
- unterschiedliche **Komplexität**
- unterschiedliche **Auswirkungen, Konsequenzen**
- unterschiedliche **Dringlichkeit**
- z. T. Routine
- z. T. aber auch eine **grosse Belastung**
- Druck (fehlende Informationen, Zeit, Ressourcen)
- Umsetzbarkeit
- Glaubwürdigkeit

Entscheidungssituationen



Aufgaben einer Führungskraft

- Vorbild
- Experte – Lernender
- Macher- Initiator
- Koordinator - Manager
- Visionär
- Coach - Förderer – Personalentwickler
- Teamentwickler

- **Verantwortungsträger**
 - Lösungen entwickeln
 - **Entscheiden**
 - umsetzen
 - Ziele erreichen
 - Wirtschaftlich Leistung erbringen
 - Ressourcenmanagement
 - **Konsequenzen tragen**

Verantwortungsvoll entscheiden

- Kompetenz (Fach-, Handlungskompetenz)
- Sorgfaltspflicht
- Informationspflicht
- Lösungen bieten
- **Auswirkungen** einschätzen
 - Persönlich (Karriere, Privatleben, Gesundheit, Zukunft,)
 - Mitarbeitende
 - Unternehmen
 - Umfeld (Patienten, Öffentlichkeit,)
- **Konsequenzen** tragen

Mitwirkende Faktoren

- **Persönlichkeit** (Entscheidungsträger / Team)
- **Situation** (Komplexität, Rahmenbedingungen, Zeitdruck)
- **Interessen** (offene, verdeckte)
- **Methodik** (Lösungsentwicklung, Entscheidungsfindung,)
- **Fachkenntnisse / Erfahrung**
- **Lösungsspielraum**
- **Tragweite / Auswirkungen**
- **Umfeld** (Unternehmen, Vorgesetzte, Interessenten,)
- **Ressourcen**

Wo liegen die Schwierigkeiten?

- Unsicherheit
 - Verantwortung
 - Motiv / Zielsetzung
 - Risiko / Tragweite
 - richtiger Prozess
- Komplexität / Informationen / Zukunft
- Umfeld / Abgrenzung
- Aufwand / Gründlichkeit / Druck
- Richtigkeit / Fehler / Fallen
- Abhängigkeit(en)
 - Umsetzung
 - Unterstützung
- Akzeptanz / Glaubwürdigkeit
- Auswirkungen / Konsequenzen
- schlechte Gefühle

Entscheidungsfallen 1

- extreme Drucksituation
- zu hohe Komplexität
- falsche oder zu hohe Verantwortung
- Ohnmacht, Blockade, starke negative Gefühle
- Anforderungen resp. Bedarf sind nicht klar
- Lösung ist vor dem Ziel bekannt
- nur eine oder keine guten Alternativen stehen zur Wahl
- Status quo wird vergessen (IST-Zustand)
- Bewertung nur nach Eigenschaften
- Kriterien bleiben geheim
- nur messbare Fakten berücksichtigt
- Gewichtungsspektrum nicht voll ausgenutzt

Entscheidungsfallen 2

- zu ähnliche Aspekte als Kriterien
- Aspekte blockieren sich gegenseitig
- die Entscheidung wird hinauszögert bis zu spät
- Umsetzung klappt nicht
- Ressourcen fehlen
- Verbesserungen werden nicht berücksichtigt
- Konflikte brauen sich zusammen
- Akzeptanz fehlt
- Fehlentscheidung wird offensichtlich
-

Voraussetzung für Entscheidungen

- Voraussicht (Strategisch, Operativ)
- Probleme erkennen
- Situation beurteilen
- Lösungen entwickeln
- Entscheiden (Entscheidungskompetenz)
- Umsetzen (Handlungskompetenz)
- Ergebnisse erzielen
- Verantwortung übernehmen

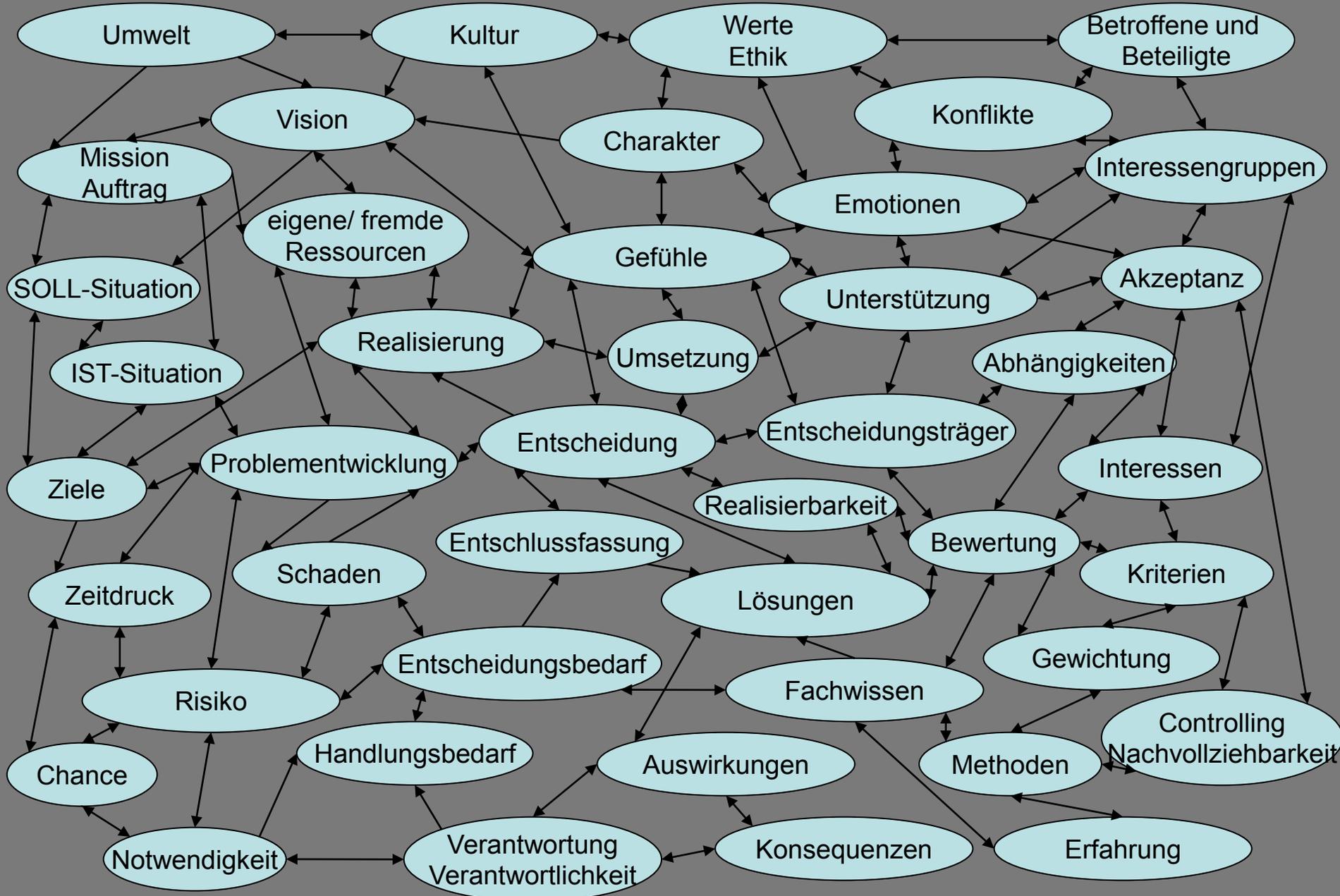
Was ist ein Problem?

Problem

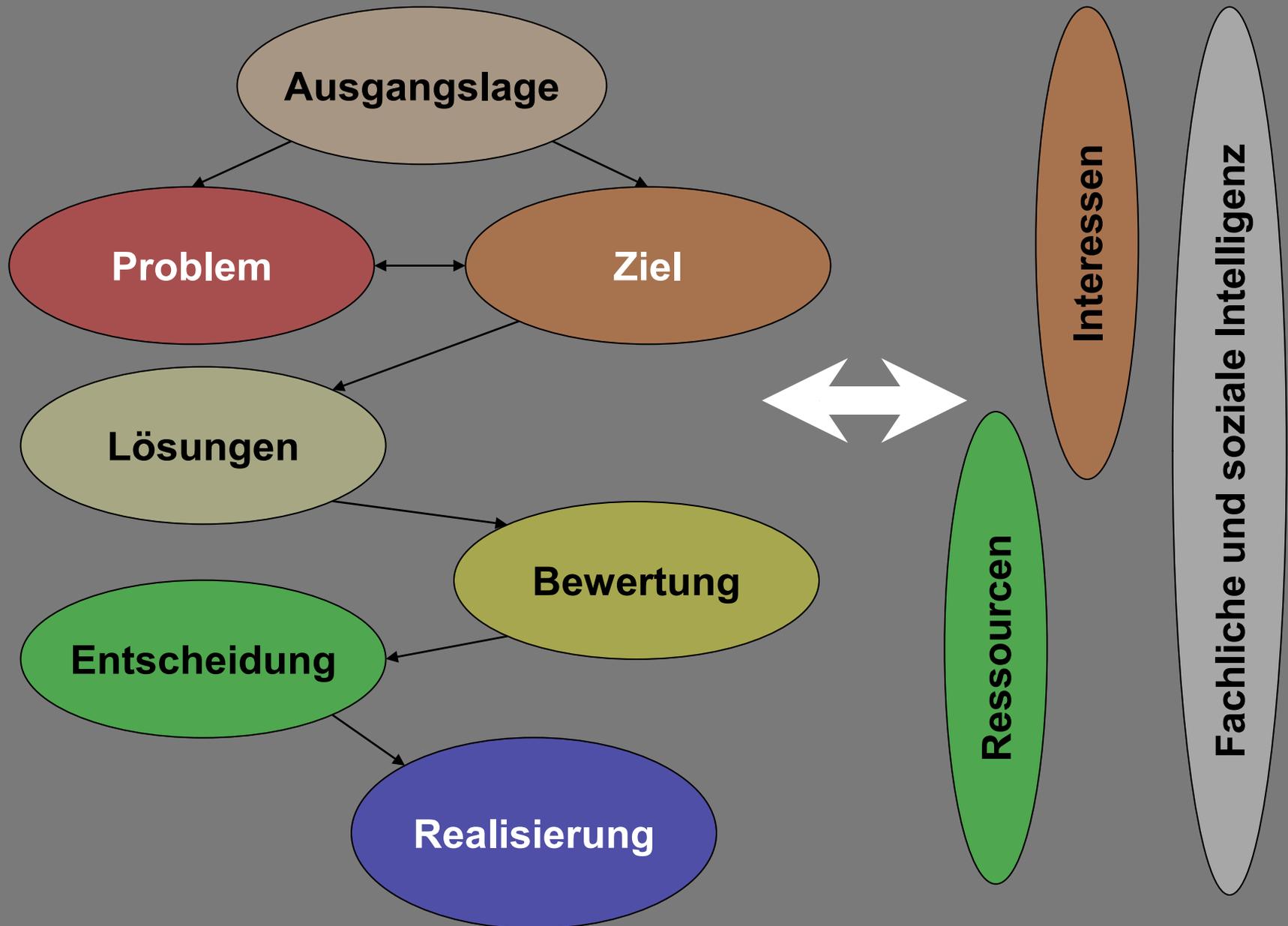
=

**Differenz zwischen
IST und SOLL**

Wechselwirkungen, Abhängigkeiten, Vernetzung



Wechselwirkungen, Abhängigkeiten, Vernetzung

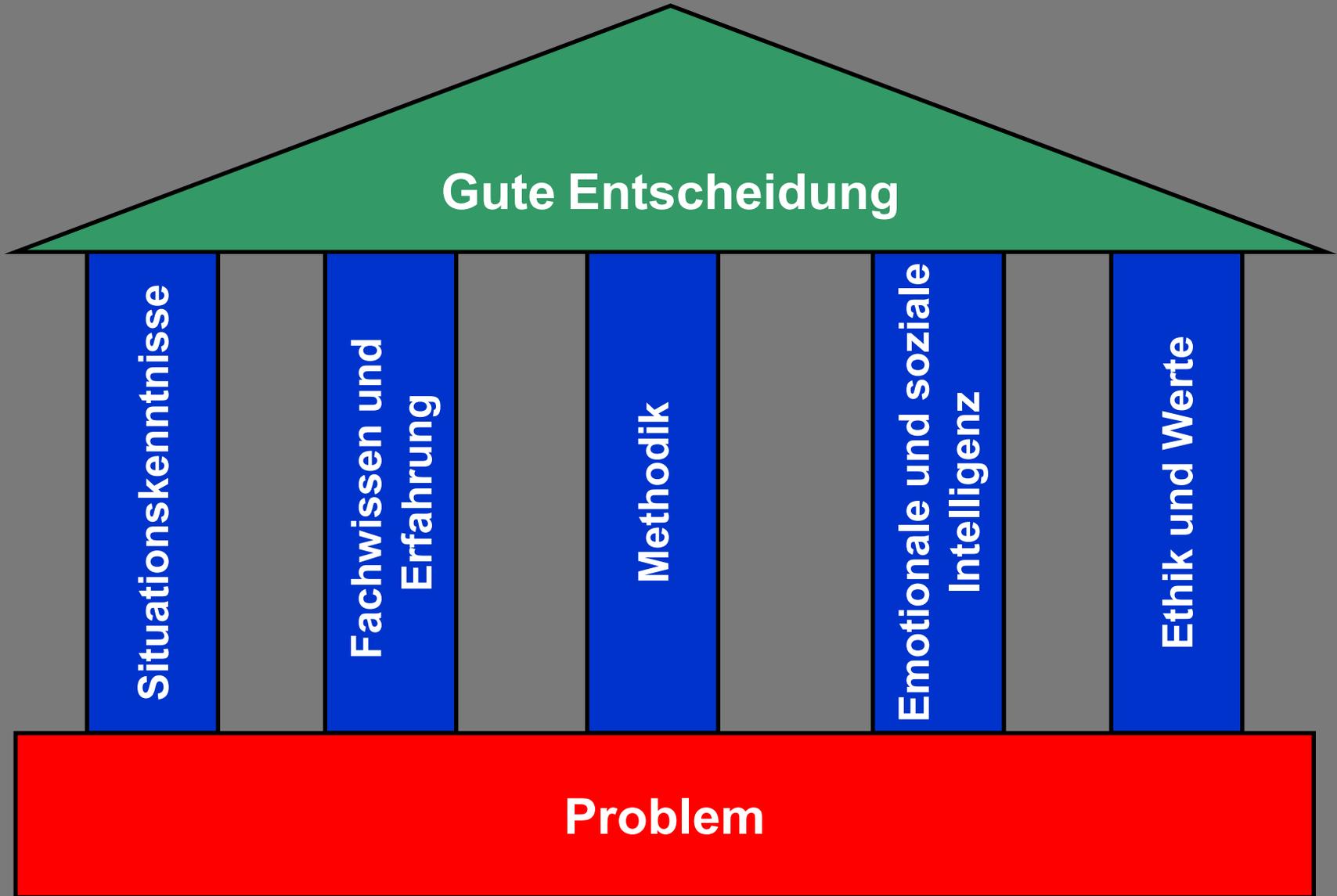


Zielrichtung

Was benötige ich zur Problemlösung?

- Klarer Bedarf
- Ziel
- Nutzen
- Motivation
- Wissen / Informationen
- Lösungen
- Methoden
- Prozess zur Entscheidungsfindung
- Unterstützung
- Ressourcen

Fünf Säulen tragen die gute Entscheidung



Prozess

Drei Phasen

I. Vorbereitung

II. Entscheidung

III. Realisierung

I. Vorbereitung

- I.1 Problemerkennung
- I.2 Situationsanalyse (IST)
- I.3 Zieldefinition (SOLL)
- I.4 Bewertungskriterien
- I.5 Variantenerarbeitung

I.1 Problemerkennung

Problem erkennen wollen

- hören / zuhören / verstehen
- sehen / hinsehen / erkennen
- fragen / hinterfragen / erklären

I.1 Problemerkennung

Problem (frühzeitig) erkennen

Schwierigkeiten

- fehlende / falsche Informationen
- innere Einstellung
- Wahrnehmung (falsch, getrübt,)
- Einschätzung
- Wille

I.1 Problemerkennung

Einschätzen des Problems, Gefahr, Risikos, Chance

- Problem oder Chance
- Risiko (Ausmass X Eintrittswahrscheinlichkeit)
- Eintrittsgeschwindigkeit

I.1 Problemerkennung

Checkliste

- Signale frühzeitig erkannt
- Problem bewertet
- Prioritäten gesetzt
- Verantwortlichkeit geklärt
- Entschluss gefasst

I.2 Situationsanalyse (IST)

Überblick

- Ordnung schaffen
- Problem eingrenzen
- Problem strukturieren
- Wichtigkeit / Dringlichkeit bestimmen
- Gefahren / Chancen erkennen
- Prioritäten setzen

I.2 Situationsanalyse (IST)

Problembeschreibung

- Problem = Differenz zwischen IST und SOLL
- Was liegt vor?
 - Das IST beschreiben
 - Das SOLL erkennen
 - Die Differenz festhalten

I.2 Situationsanalyse (IST)

Ursachenermittlung

- Problemausmass
 - Wie äussert sich
- Betroffene
 - Wo trat auf
- Besonderheiten
 - Worin unterscheidet sich
- Entstehungszeitraum
 - Wann trat auf
- Veränderungen
 - Was veränderte sich
- Ursachen
 - Welche Ursachen erklären

- 90 / 10 Kultur

Ursachen-Wirkungen-Kette erkennen

I.2 Situationsanalyse (IST)

Interessengruppen

- Betroffene und Beteiligte identifizieren
- Verantwortungs- und Entscheidungsträger festlegen
- Motive / Interessen erkennen
- Kultur der Interessengruppen kennen
- Interessengruppen beteiligen
- Verschiedene Wahrnehmungen akzeptieren

I.2 Situationsanalyse (IST)

Es gibt keine Fakten.

Es gibt nur Meinungen über die Fakten.

P. Drucker

I.2 Situationsanalyse (IST)

Checkliste

- Problem eingegrenzt und strukturiert
- Betroffene / Beteiligte ermittelt
- Informationen gesammelt
- Risiko bewertet
- Verantwortungsträger bestimmt

I.3 Zieldefinition (SOLL)

Wissen wir eigentlich genau was und wohin wir wollen?

- **Vision** (wohin wollen wir, was müssten wir in der Zukunft machen)
- **Mission** (was machen wir heute)
- **Strategie** (wie kommen wir dorthin)
- **Taktik** (welches Ziel packen wir als nächstes an)
- **Meilensteine** (welche Schritte werden als nächstes gemacht)

I.3 Zieldefinition (SOLL)

Mit Konflikten umgehen

- **Zielkonflikte**
 - Logisch anpacken
- **Interessenkonflikte**
 - Psychologisch anpacken

I.3 Zieldefinition (SOLL)

Ziel glasklar definiert

- Kern des Problems kennen
- SOLL-Zustand festlegen
 - Muss- und Wunschziele
- Klares Ziel setzen
- Zielhierarchie erstellen
- Parameter festlegen
- Ziel kommunizieren

I.3 Zieldefinition (SOLL)

Checkliste

- Notwendigkeit festgelegt
- Rahmenbedingungen berücksichtigt
- Muss-Ziele definiert
- Unterstützung gesichert
- Ziel klar kommuniziert

I.4 Bewertungskriterien

Kriterienanalyse

- Kriterien ordnen
- Prioritäten festlegen
- Rangfolge erstellen
- Direktvergleich der Kriterien anstellen

I.4 Bewertungskriterien

Gewichtung

- Gewichtung nach Wichtigkeit
- Kriterien bewerten
- 100 % Regel

| | | |
|----------------------|-----|------|
| – Kriterium 1 | 35 | % |
| • Unterkriterium 1a | | 20 % |
| • Unterkriterium 1b | | 15 % |
| – Kriterium 2 | 25 | % |
| – Kriterium 3 | 20 | % |
| – Kriterium 4 | 15 | % |
| – <u>Kriterium 5</u> | 5 | % |
| Summe | 100 | % |

I.4 Bewertungskriterien

Bewertungskriterien nach Vromm-Yetton-Jago

- Qualität
- Verbindlichkeit
- Information
- Strukturiertheit
- Akzeptanz
- Übereinstimmung mit Zielen
- Konflikte

I.4 Bewertungskriterien

Checkliste

- Kriterienpalette ausgewogen zusammengestellt
- Prioritäten festgelegt
- Kriteriengewichtung vorgenommen
- Entscheidungskriterien transparent gemacht

I.5 Variantenerarbeitung

Lösungsfindung

- Akzeptanz schaffen durch stufengerechte Beteiligung
- Rahmenbedingungen festlegen
- Qualität und Anforderungen definieren
- Ziele klar kommunizieren
- Problem transparent darstellen
- Bewertungskriterien offenlegen
- Informationen und Wissen sammeln / beschaffen
- Experten einsetzen
- Methoden festlegen
- Kreativen Prozess starten
- Lösungsschritte festlegen
- Auswirkungen der Lösungen grob beurteilen

I.5 Variantenerarbeitung

Kreativen Prozess starten

- Kreativität = Wissen * Fantasie * Beurteilungsfähigkeit
- Systematische Ideensuche (vermeiden von Konfusion)
- Methoden
 - Morphologischer Kasten
 - 635 Methode
 - Brainstorming, Brainwriting
 - Vernetztes Denken
 - Osborne-Methode
 - Walt-Disney-Methode
 -

I.5 Variantenerarbeitung

Checkliste

- Kriterien offengelegt
- innere Unabhängigkeit geschaffen
- Kreativität und Teamarbeit gefördert
- genügend gute Varianten entwickelt
- Varianten geprüft

II. Entscheidung

II.1 Bewertung

II.2 Unterstützung

II.3 Entscheidung

II.4 Dokumentation

II.5 Kommunikation

II.1 Bewertung

Bewusste Bewertung

Bewertungsmethodiken

- Nutzwertanalyse
 - Kriterien (Zielerreichung)
 - Gewichtung (Bedeutung)
 - Matrix erstellen
 - Varianten durchrechnen
 - Rangfolge erstellen
- Entscheidungsbaum
- Risikoanalyse
- Rangreihenbildung
- (Plus-Minus-Bewertung)
-

II.1 Bewertung

Bewusste Bewertung

Bewertungsprozess

- Schlüsselpersonen integriert
- Kriterien und Gewichtung festgelegt
- Chancen, Risiken und Ressourcen abgeschätzt
- Zielerreichungsgrad bewertet
- Bewertung dokumentiert
- Nachvollziehbarkeit gewährleistet

„Genauigkeit ist nicht Wahrheit“

H. Matisse

II.1 Bewertung

Unbewusste Bewertung

Erfahrung, Routine

Unbewusste Entscheidungsmuster

- Frühere Erfolgs- und Misserfolgsmuster
- Entscheidungstypen

Prägungen

- Frühe Erfahrungen
- Soziales Umfeld
- Kultur

II.1 Bewertung

Die 4 Entscheidungstypen

Der Ausgegliche

- Verstand und somatische Marker koordinieren

Der Selbstausbeuter

- Fremde und eigene Ziele besser abstimmen
- Innere Wahrnehmung schulen

Der Schnellentscheider

- Nicht vorschnell entscheiden
- Einfluss des Verstandes verstärken

Der Zerrissene

- Verstand und somatische Marker koordinieren
- Auf das Bauchgefühl hören

II.1 Bewertung

Somatische Marker

Positive Gefühle

- entspanntes Bauchgefühl
- Sonnenblume im Bauch
- Schmetterlinge im Bauch
- Prickeln in den Mundwinkeln
- der Körper ist voller Energie und Tatendrang
- go, Leichtigkeit

Maja Storch

II.1 Bewertung

Somatische Marker

Negative Gefühle

- schlechtes Gefühl im Bauch
- schwerer Stein, schwarzes Loch
- Zerrissenheit
- Kloss im Hals, Würggefühl, Stauung
- Zittern, wacklige Beine
- Druck im Nacken, grosse Last, Schweregefühl
- Engegefühl in der Brust
- beklemmter Atem, ein Zusammenziehen
- Angst
- Stopp

II.1 Bewertung

Somatische Marker

- Physisches Wohlgefühl ergibt sich aus der Übereinstimmung von Bewusstsein und Unterbewusstsein.
- Physisches Unbehagen ergibt sich aus der Abweichung von Bewusstsein und Unterbewusstsein.

**Selbstregulation wird durch mehrere Rückmelde-
schleifen zwischen Bewusstsein und Unterbewusst-
sein erreicht.**

Maja Storch

„Erforsche Deine Gefühle.“

Star Wars, Luke Skywalker

*„Man sieht nur mit dem Herzen gut.
Das Wesentliche ist für das Auge unsichtbar.“*

Antoine de Saint-Exupéry

II.1 Bewertung

Checkliste

- Schlüsselfaktoren bestimmt
- Informationen beschafft
- Bewertungsprozess durchgeführt
- Bewertung mit Kopf und Bauch
- Gutes Gefühl

II.2 Unterstützung

Checkliste

- Zielsetzung erklären
- Motive ergründen
- Entscheidungsträger und Interessengruppen einbeziehen
- Argumente darlegen
- Ressourcen sichern

II.3 Entscheidung

Checkliste

- Zusammenhänge verstanden
- Konsequenzen abgeschätzt
- Unterstützung zugesagt
- Entscheidung bewusst gefällt
- Verantwortung übernommen

II.4 Dokumentation

Checkliste

- Organisation und Verantwortung
- Ausgangslage, Analysen und Zielsetzung
- Kriterien, Gewichtung und Bewertung
- Risiken, Auswirkungen und Konsequenzen
- Entscheidung
- zeitlicher Ablauf

II.5 Kommunikation

Checkliste

- Interessengruppen bestimmt
- Kommunikationskonzept erstellt
- Entscheidungsprozess dargestellt
- Entscheidungsfaktoren aufgeführt
- nächste Schritte und Termine kommuniziert

III. Realisierung

III.1 Umsetzung- und Ressourcenplanung

III.2 Massnahmenumsetzung

III.3 Controlling

III.4 Verbesserung

III.5 Lessons learnt

III.1 Planung

Checkliste

- Verantwortlichkeiten und Organisation geregelt
- Prioritäten gesetzt
- Massnahmen geplant
- Umsetzungsschritte und Meilensteine festgelegt
- Ressourcen beschafft

III.2 Umsetzung

Checkliste

- Klare Rollen zugeteilt
- Massnahmen zielorientiert umgesetzt
- Probleme Stufengerecht behoben
- Verantwortung wahrgenommen
- Erfolge gefeiert

III.3 Controlling

Checkliste

- Risiken gebannt
- Rahmenbedingungen eingehalten
- Zielerreichungsgrad kontrolliert
- Abweichungen festgehalten
- Verbesserungen erkannt und vorgeschlagen

III.4 Verbesserung

Checkliste

- Korrekturen geprüft
- Ressourcen bereitgestellt
- Verantwortlichkeiten zugewiesen
- Massnahmen terminiert und umgesetzt
- KVP angewendet

III.5 Lessons learnt

Entscheidungsqualität kann gezielt verbessert werden.

Gute Kultur in der Entscheidungsfindung erhöht die Akzeptanz und erleichtert die Umsetzung.

Gute Entscheidungen benötigen Kopf und Herz.

Gute Entscheidungen geben Sicherheit und Selbstvertrauen.

Entscheidungskompetenz ist lernbar.

III.5 Lessons learnt

Wer das Ziel kennt, kann entscheiden,

wer entscheidet, findet Ruhe,

wer Ruhe findet, ist sicher,

wer sicher ist, kann überlegen,

wer überlegt, kann verbessern.

Konfuzius

| | | |
|--------------|-------|----------------------------------|
| Vorbereitung | I.1 | Problemerkennung |
| | I.2 | Situationsanalyse (IST) |
| | I.3 | Zieldefinition (SOLL) |
| | I.4 | Bewertungskriterien |
| | I.5 | Variantenerarbeitung |
| Entscheidung | II.1 | Bewertung |
| | II.2 | Unterstützung |
| | II.3 | Entscheidung |
| | II.4 | Dokumentation |
| | II.5 | Kommunikation |
| Realisierung | III.1 | Umsetzung- und Ressourcenplanung |
| | III.2 | Massnahmenumsetzung |
| | III.3 | Controlling |
| | III.4 | Verbesserung |
| | III.5 | Lessons learnt |