

Sicher Entscheiden

Wilhelm Müller

DaimlerChrysler

Powersystem

Zielsetzung:

- Sichtweise in meinem Vortrag ist die Sicht des Trainers / Managers
- Anregungen zum Nachdenken und Diskutieren

Inhalte:

- Unterschied Schiedsrichter / Manager
- Allgemeines zu Entscheidungen
- Beispiele aus der Praxis
- Hinweise

Unterschied Schiedsrichter / Manager

- Der Schiedsrichter gibt dem Spiel den „legalen“ Rahmen gemäß einem bekannten Regelwerk.
- Er achtet auf die Einhaltung der Spielregeln und ahndet Verstöße nach vorgegebenen Regeln.
- Er benutzt den Spielbeteiligten bekannte Werkzeuge (Körpersprache, Pfeife, gelbe Karte, rote Karte, u.a.)
- Er dokumentiert den Verlauf und das Ergebnis des Spieles
- Sein Erfolg ist unabhängig vom Spielergebnis

Unterschied Schiedsrichter / Manager

- Der Trainer/Manager will den Erfolg / Sieg.
- Er wird am (Spiel-) Ergebnis gemessen.
- Er entwickelt Strategien, studiert den Gegner
- Er qualifiziert und motiviert seine Mitarbeiter
- Er setzt seine Mitarbeiter optimal ein
- Er führt disziplinarisch
- Er ist nicht selbst am Ball

Unterschied Schiedsrichter / Manager

- Der Manager entwickelt sein eigenes Regelwerk
- Das Regelwerk ist eingebettet in das Regelwerk seines Vorgesetzten bzw. des Unternehmens
- Die Regelwerke sind individuell und nicht beschrieben ($\Rightarrow$ ungeschriebene Gesetze)
- Die Regelwerke werden situativ angepaßt
- Ziel ist stets, die Mannschaft zum Erfolg zu führen und sei es mit unorthodoxen Entscheidungen

Sicher Entscheiden

Sich Entscheiden

Entscheiden

scheiden

Entscheiden

heißt

verzichten

Entscheidungen

- fallen täglich, meist unbewußt
- und beeinflussen (unbewußt) die nächste Entscheidung
- bilden damit eine Kausalkette

Entscheidungsebenen

- unbewußte Entscheidungen
(emotional, sehr schnell)
- bewußte Entscheidungen
(rational, dauern länger)
- unbewußt-bewußte Entscheidungen

Die „Fehl“-Entscheidung

Es gibt keine Fehl-Entscheidungen

**Man kann eine
Entscheidung nur im
Nachhinein bewerten,
entscheiden muß
man aber für die
Zukunft.**

Die „Fehl“-Entscheidung

- unvollständige Informationen
(Wissensstand, Zeitdruck)
- Informationen nicht eingeholt, nicht beachtet, oder negiert (Glaubenssätze)
⇒ Fahrlässigkeit ⇒ Vorsatz
⇒ Fehler
- Informationen falsch interpretiert
⇒ Irrtum
- es wird ein anderes Ziel verfolgt
⇒ Betrug

Entscheidungsarten (und Folgen)

- entweder - oder
($\Rightarrow$ Gewinner - Verlierer)
- sowohl - als auch
($\Rightarrow$ Gewinner - Gewinner)

Weg zur „richtigen“ Entscheidung

1. Entscheidungssituation klären (Bauchgefühl)

Was ist zu entscheiden? Bis wann?

2. Informationen sammeln

Hard-Facts: Informationen zur Sache

**Soft-Facts: Wer gewinnt? Wer verliert?
Was wird (von mir) erwartet?**

3. Umfeld und deren Ziele studieren

Befürworter

Gleichgültige

Unentschlossene

Gegner (verfolgt ein konkurrierendes Ziel)

Weg zur „richtigen“ Entscheidung

4. Erhöhen der Komplexität und Spannung aushalten

5. Fokussierung und Bewertung
Chancen - Risiko - Analyse

6. Im Vorfeld Schlüsselpersonen informieren

7. Entscheidungsrituale/-kultur (ungeschriebene Gesetze)
beachten

⇒ **Personenentscheidung**

⇒ **Gremienentscheidung**

8. Entscheidung unabdingbar machen

9. Entscheidung begründen

Entscheiden

heißt

verzichten

Entscheiden bedeutet

- **Reduktion von Komplexität**
- **Übernahme von Verantwortung**
- **Führung**

Entscheiden

heißt

verzichten

Entscheiden

heißt

gewinnen