Entscheiden!

Grundhaltung: Unsicherheit akzeptieren

2. Macht

Macht ist das Ergebnis eines **Aushandlungsprozesses**.

Es gibt verschiedene **Machtquellen**:

- Sanktion/Belohnung
- Expertenstatus
- Informationszugang/-kontrolle
- Beziehungen/Soziales Kapital
- Persönlichkeit

Machthaber und Machtunterlegene können **Entscheidungsprozesse beeinflussen**, torpedieren, ignorieren, umstossen... Es ist deshalb wichtig, das Thema «Macht» im Entscheidungsprozess zu berücksichtigen.

Formale Hierarchie macht Machtquellen sichtbarer.

Moderne Organisationen arbeiten oft **ohne formale Hierarchien.** Trotzdem gibt es in diesen Organisationen Machtquellen.

3. Selbstorganisierte Teams

Selbstorganisierte Teams innerhalb einer grösseren Organisation arbeiten in der Regel einfach, schnell, differenziert und motiviert.

Um mit selbstorganisierten Teams zu arbeiten, braucht es:

- Definierte **Freiheitsgrade**
- Klare **Organisationsziele**
- Klarer **Rahmen**
- **Informationszugang**
- **Zeit** und **Unterstützung** (Coaching)
- **Vertrauen**

4. Psychologie

Kein Mensch entscheidet 100% rational!

Oft angewendete Entscheidungsregeln

1. **LEX (lexikografische Entscheidung)**
Welche Option schneidet beim wichtigsten Kriterium am Besten ab.
2. **«Cut-off» (Schwellenwerte festlegen)**
Alle Optionen, die ein Ausschlusskriterium nicht erfüllen, fallen weg.
3. **«Elimination by Aspects» EBA**
Kombination aus 1. und 2.: Wichtigstes Kriterium mit Schwellenwert, dann zweitwichtigstes Kriterium mit Schwellenwert usw.
4. **«Satisficing-Regel»**
Es wird nicht die beste Option, sondern die erste akzeptable Option gewählt.
5. **«Multi-Attribute-Utility» MAU (Entscheidungsmatrix)**
Die Entscheidungskriterien werden gewichtet. Die Optionen werden gemäss den gewichteten Kriterien beurteilt.

Psychologische Fallen - Urteilsfehler

1. **Dissonanzreduktion:** Wir legen uns die Entscheidung so zurecht, dass wir eine dominante Option vorfinden. Die anderen Optionen werden nicht mehr berücksichtigt.
2. **Framing:** Fehler, die aus der Formulierung des Entscheids entstehen (500 von 1000 Menschen retten oder 400 von 1000 Menschen sterben lassen? Wir wählen die Option 1 - obwohl bei Option 2 mehr gerettet werden)
3. **Status Quo:** Lieber nichts verändern...
4. **Unterlassungsfehler:** Lieber nicht entscheiden als einen falschen Entscheid fällen...
5. **Ausgabeneffekte:** Wir haben nun schon so viel in Option 1 investiert, da können wir nicht plötzlich die Option 2 bevorzugen...
6. **Bewertbarkeit:** Messbare Faktoren werden überbewertet, weiche Faktoren wie das Betriebsklima unterbewertet.
7. **Verfügbare Optionen:** Je nach verfügbaren Optionen, verzerrt sich die Wahrnehmung. Diese Methode wird u.a. in der Werbung verwendet, um Käufer zu täuschen.
8. **Fokus der Aufmerksamkeit:** Der Moderator lenkt den Blick auf bestimmte Aspekte und plötzlich treten andere (wichtigere) Aspekte in den Hintergrund.

5. Teamentscheid?

Teamentscheide sind nicht besser als Entscheide von einzelnen Personen. Manchmal sind sie sogar schlechter.

Teamentscheide machen Sinn, wenn **Kreativität, Informationen, eine breite Sicht** oder **Commitment** gefordert werden.

Nachteile von Teamentscheiden: Langsam, Konformitätsdruck, pluralistische Ignoranz, Verantwortungsdiffusion, Groupthink (v.a. In Stresssituationen).

ENTSCHIEDEN!

6. Komplexität reduzieren

<u>In komplexen Entscheidungssituationen ist eine vorgängige Komplexitätsreduktion notwendig, bevor ein Entscheidungsprozess gestartet werden kann</u>.

Mehrstufige Entscheidungsprozesse reduzieren die Komplexität.

Werkzeuge zur Komplexitätsreduktion:

- Brainstorming verschafft Übersicht
- K.O.-Kriterien: Was ist nicht verhandelbar?
- Welche Aspekte sind vorrangig?
- Was kann ohne Folgen weggelassen werden?

=> Der Entscheidungsprozess muss bereits zu Beginn festgelegt werden. Die Spielregeln sollten nicht während dem Spiel geändert werden.

7. Prozesskriterien

<u>Die 8 Prozesskriterien helfen bei der Gestaltung von sinnvollen Entscheidungsprozessen.</u>

1. **Tragweite des Entscheides**
2. **Aufwand des Entscheidungsprozesses**
3. **Geschwindigkeit**
4. **Notwendige Informationen**
5. **Spätere Anpassbarkeit (Trial-and-error möglich?)**
6. **Commitment**
7. **Interessenslage**
8. **Unternehmenskultur**

8. Prozessbausteine

<u>Lineare Modelle (Situation > Optionen > Bewertung > Entscheid) funktionieren in der Praxis in der Regel nicht. Es lohnt sich deshalb, mit Bausteinen zu arbeiten, die in ihrer Reihenfolge frei kombinierbar sind.</u>

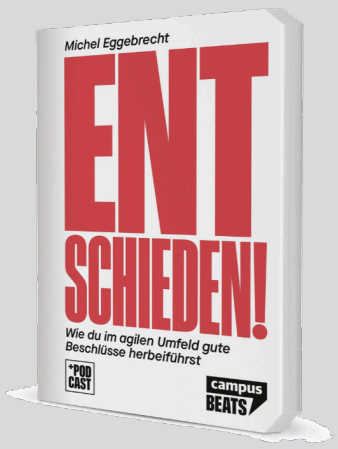
- **Kriterien erarbeiten (Geld, Zeit, Haltung, Flexibilität...)**
- **Optionen entwickeln - z.B. mit Brainstorming**
- **Rahmen setzen (Prozessrahmen und inhaltlicher Rahmen)**
- **Optionen bewerten**
- **Analyse, Infos beschaffen, Expertise einholen**
- **Entscheiden!**

Delegationslevel

<u>Klärung von Entscheidungsbefugnissen im agilen Bereich (Jurgen Appelo, 2011)</u>

1. **Verkünden:** der Chef entscheidet und teilt das Ergebnis mit
2. **Verkaufen:** der Chef entscheidet und begründet seinen Entscheid
3. **Befragen:** der Chef entscheidet nach einer Vernehmlassung bei den Angestellten
4. **Einigen:** Chef und Team diskutieren und treffen Entscheid im Konsens
5. **Beraten:** Chef teilt seine Meinung mit, das Team entscheidet selbst
6. **Erkunden:** Team entscheidet selbst und teilt dem Chef die Entscheidung mit
7. **Delegieren:** Team entscheidet und muss den Chef nicht informieren

Entscheidungsverfahren

- **Konsens:** langsam, aber hohes Commitment => alle sind einverstanden
- **Systemisches Konsensieren:** Widerstandsmatrix erstellen; führt zu konsensnahmen Lösungen in Pattsituationen
- **Konsent:** niemand ist dagegen
- **Abstimmung:** Mehrheitsentscheid (evt. mit Mindestklausel)
- **Einzelentscheid** (z.B. Konsultation und Entscheid, Wahlverfahren für den Entscheider)
- **Schiedsgericht:** im klassischen Unternehmen entscheidet in Pattsituationen die Hierarchie; in flachen Hierarchien können Schiedsgerichte diese Funktion übernehmen

Michel Eggebrecht
Entschieden!
Wie du im agilen Umfeld gute Beschlüsse herbeiführst
Frankfurt am Main: CAMPUS, 2021.
ISBN 978-3-593-51366-9