

HANSER

Kai-Jürgen Lietz

Das Entscheider-Buch

15 Entscheidungsfallen und wie man sie vermeidet

ISBN-10: 3-446-41139-9

ISBN-13: 978-3-446-41139-5

Vorwort

Weitere Informationen oder Bestellungen unter
<http://www.hanser.de/978-3-446-41139-5>
sowie im Buchhandel

1 Eine kleine Einführung in Entscheidungsfallen

Entscheider: „Lassen Sie mich zuerst einmal die Alternativen betrachten, dann sage ich Ihnen, was ich aus dieser Situation machen werde.“

Coach: „Könnte es nicht sinnvoll sein, zuerst den eigenen Bedarf zu kennen, bevor Sie sich von den verfügbaren Alternativen beeinflussen lassen?“

Entscheider: „Nein, woher soll ich denn wissen, was ich brauche, wenn ich nicht weiß, was es gibt?“

Entscheiden lernt man durch Erfahrung. Mit dieser Überzeugung kann ich zwar alt werden, aber bestimmt nicht erfolgreich.

Der Grund, warum Sie dieses Buch heute lesen können, liegt in einem Entschluss, den ich selbst vor einem Jahr gefasst habe. In meiner Coaching-Praxis war ich immer wieder über Entscheidungsverhalten gestolpert, das mir anfänglich nicht wirklich falsch vorgekommen ist. Aber bei genauer Analyse wurden die Entscheidungsergebnisse dadurch teilweise massiv beeinträchtigt. Im Laufe der Zeit habe ich 15 dieser mir immer wieder begegnenden Muster identifiziert. Dieses Wissen will ich an Sie weitergeben.

Besonders erstaunlich war für mich: Wenn ich einen Entscheider auf seinen Fehler aufmerksam machte, stuft er sein Verhalten oft nicht als falsch ein. Denn viele andere Kollegen machten es ganz genauso. Mit anderen Worten, Erfahrung konnte diesen Entscheidern nicht weiterhelfen. Es waren gerade die erlernten Pseudomethoden von Eltern, Schule, Kollegen, Büchern und vieles mehr, warum meine Gesprächspartner sich so sicher mit ihren Entscheidungsmustern fühlten.

Daher bin ich davon abgekommen, von Entscheidungsfehlern zu sprechen. Einen Fehler kann ich als Entscheider in

Nachhinein erkennen und beim nächsten Mal vermeiden. Wenn ich mein Entscheidungsverhalten aber als richtig einschätze, obwohl es mich meine unternehmerischen Chancen kostet, dann nenne ich das eine Entscheidungsfälle.

Die 15 Fällen, die Sie hier kennenlernen werden, sind alle mittels guter Methodik vermeidbar. Sie werden dieses Wissen in Ihrem Arbeitsalltag als Entscheider praktisch umsetzen können.

Kein Rechnen mit Wahrscheinlichkeiten

Vor Jahren habe ich mich an der Universität mit großer Begeisterung in die Fächer Entscheidungstheorie und Spieltheorie gestürzt. Dieses Wissen wollte ich als junger Berater bei mittelständischen Unternehmen einsetzen. Spätestens als ich anfing, mit Eintrittswahrscheinlichkeiten zu rechnen, fingen die Kunden an, mit den Augen zu rollen. Denn zum einen sind die statistischen Verfahren zur Berechnung von Wahrscheinlichkeiten für viele Praktiker jenseits von Gut und Böse, zum anderen täuschen sie eine Genauigkeit vor, die es nicht gibt. Die berechneten Wahrscheinlichkeiten sind in den seltensten Fällen zutreffend.

Meine Wahrnehmung: Der mittelständische Entscheider geht ohnehin nicht davon aus, dass seine Planungen aufgehen. Er gleicht das durch große Flexibilität wieder aus.

Ich halte es inzwischen für wesentlich wichtiger, dass ein Entscheider seine Entscheidungen auf der Grundlage seines Bedarfs gestaltet. Wenn ihm das gelingt, wird er auch mit den Wechselfällen des Unerwarteten fertig. Deshalb werden Sie in diesem Buch an keiner Stelle mit der Berechnung von Wahrscheinlichkeiten in Berührung kommen.

Wer sollte dieses Buch lesen?

Die meisten meiner Beispiele beschäftigen sich mit mittelständischen Unternehmen. Das hat den Grund, dass sowohl der Manager im Großunternehmen etwas damit anfangen kann als auch der Selbstständige. Entscheidungen sind der Ursprung jeden Erfolgs und Misserfolgs. Daher eignet sich dieses Buch für jeden, der Entscheidungen zu treffen hat.

Im nächsten Kapitel zeige ich Ihnen an einigen historischen Persönlichkeiten, dass wir mit unseren Entscheidungsfallen nicht allein sind. Manche ansonsten großartige Entscheider sind darauf reingefallen und andere haben gezeigt, wie man es richtig macht.

Ab Kapitel 3 gehen wir dann mitten hinein in die Zutaten für gute Entscheidungen. Unter anderem geht es dabei um Entscheidungsklarheit, attraktive Entscheidungsalternativen und die Sicherung der größtmöglichen Unterstützung für die Umsetzung.

Dann sind wir bereit, in Kapitel 4 die 15 Entscheidungsfallen kennenzulernen. Das hilft allein natürlich noch nicht so viel, daher lesen Sie in Kapitel 5, wie Sie diese Fallen über eine durchgehende Entscheidungsmethodik vermeiden können.

Stehen Sie auch häufig im Pulverdampf und müssen Entscheidungen aus der Situation heraus treffen? Für alle diejenigen, die die Ruhe des Feldherrnhügels nur aus Erzählungen kennen, habe ich Kapitel 6 „Mitten im Pulverdampf – Die Entscheidungssituation“ geschrieben.

Wie Sie als Manager trotz geringer Gestaltungsmöglichkeiten über die Sandwichstrategie zu erfolgreichen Entscheidungen kommen, lesen Sie in Kapitel 7 „Manager sind anders“.

Nachdem Sie so viele Strategien und Methoden kennengelernt haben, beantworte ich in Kapitel 8 die ultimative Frage, wann Sie in Ihrem Arbeitsalltag wie viel Methodik einsetzen sollten.

Ein besonderes Geschenk mache ich Ihnen in Kapitel 9. Sie finden dort meinen Entscheidungskompass, ein handliches Entscheidungswerkzeug für alle Lebenslagen.

Das Ende dieses Buches bildet schließlich eine Checkliste, mit der Sie zukünftig die 15 Entscheidungsfallen leicht erkennen und vermeiden werden.