

Nichts geht mehr? Entscheidungen treffen!

Aus der Vielfalt und im wahrsten Sinne des Wortes: Entscheidungen treffen!

bedeutet zum Einen einen Akt, der zwischen dem Gewählten und dem Nichtgewählten scheidet. Und auch, zum Anderen, die Wirkung jeder Wahl auf das System, die aus der Wahl resultierende Veränderung.

Das ist wohl Grund genug, warum immer mehr Entscheidungen des Managements außerhalb desselben von „käuflichen Beratern“ getroffen und verantwortet werden. Und auch, weshalb Seminare zum Thema strategische Entscheidungsfindung boomen.

Sie sind verunsichert? Zurecht, meine ich. Zu sehr geistert durch unsere Köpfe noch die Vision des „guten“ Managers, der pausenlos und schnell perfekte Entscheidungen trifft. Und prallt auf realen Alltag, der komplexer und folgenschwerer ist denn je.

Irrglaube, der zum übersteigerten Anspruch an die Entscheider führt, versus Notwendigkeit, Entscheidung in Eigenverantwortung zu finden und zu verantworten?

„Wir können verstehen, was besser heißt, ohne zu wissen, was gut heißt.“ (Steve de Shazer)

Aus meiner Erfahrung heraus helfen realistische Haltungen und ein paar Regeln über die höchsten Hürden hinweg.

Zur Haltung:

- Mut und Weitsicht; mein Lieblingszitat dazu: „Der gewöhnliche Mensch bedauert seine Fehler, der besondere seine Unachtsamkeit!“ (Tassawuf)
- Wichtige, folgenreiche Entscheidungen erfordern Aufwand und Zeit – mehr als man gemeinhin annehmen will.
- Die erstbeste Lösung muss nicht die beste sein.
- Entscheidungen erfordern gleichermaßen die Bereitschaft, Verantwortung zu tragen, und die Fähigkeit, nach konsequenter Zielverfolgung auch manchmal dieselbe zurückzunehmen und neu zu überdenken.

- Entscheidungen als solche sind nicht wichtig – sondern die Realisierung derselben.
- Konsens ist wünschenswert, aber auch Dissens kann zu guten Lösungen führen!
- Kompliziertheit in der Entscheidungsfindung ist kein Kriterium für deren Qualität! Steve de Shazer sagt ermunternd: „Wir können verstehen, was besser heißt, ohne zu wissen, was gut heißt.“

Zum Weg:

- bestimmen Sie präzise das **Problem** anhand relevanter Tatsachen und objektiver Daten,
- definieren Sie die **Anforderungen an die Entscheidung** in Richtung Ziel (welche positiven Auswirkungen muß die Entscheidung minimal bewirken?),
- erarbeiten Sie **Alternativen** – auch unter Einbeziehung des Status quo -, zwischen denen Sie eine Wahl treffen können. Gute Management-Coaches bieten hier kreative und strukturierte Begleitung an. Methodisch abgestützt, wirken das Tetralemma nach Varga von Kibed (s. Kasten) oder das Walt` Disney-Modell nach Robert Dilts wahre Wunder, um neue Aspekte in die Entscheidungsfindung mit einzubeziehen,
- prüfen Sie die **Risiken** Ihrer Alternativen (Wer ist davon in welcher Weise betroffen? Welche Relationen sind daraus zu erwarten? Wie lange legt die Alternative das Unternehmen fest? Wie reversibel ist die Entscheidung?)
- legen Sie die Grenzen fest, unter denen die Entscheidung vernünftiger Weise noch Sinn macht,
- **entscheiden** Sie – möglichst konsensual, also unter Zustimmung aller am Prozess beteiligter – aber im Wissen, dass Einer die letzte Entscheidungsverantwortung trägt,
- legen Sie die Schritte und Meilensteine der **Realisierung** fest und bedenken Sie die kritischen Phasen der Umsetzung.
- feiern Sie auch **kleine Schritte** in der erfolgreichen Umsetzung und bleiben Sie am Ball
- zögern Sie nicht, die Entscheidung zu **evaluieren** und notfalls zu **revidieren**.

Entscheidung ist der Augenblick, in dem Zukunft gestaltet wird, aber nicht die Zukunft selbst. Der Augenblick danach gehört der nächsten, neuen Entscheidung. Entscheidung ist Herausforderung, sich selbst und den anvertrauten Werten neue Perspektiven zu erlauben, zu wachsen in eine wünschenswerte Richtung.

Machen Sie Ihre eigene Erfahrung mit Entscheidungen – ich bin neugierig auf Ihr Feedback!

Herzlich, Ihre Barbara Schütze

PS. Vielleicht haben Sie Lust, etwas Ungewöhnliches zu probieren...
.....dann wagen Sie meinen Vorschlag für ein Experiment.....oder
aber vielleicht
.....buchen Sie meinen Thementag für Entscheidungsaufstellung
unter: <http://www.barbara-schuetze.at/www/mehr/2.html#s>

**Ein Experiment zum Querdenken in Entscheidungen:
Das Tetralemma** (abgeleitet aus Tetralemma Matthias Varga von Kibèd)!

1. wählen Sie zwei Standpunkte oder Werte in einem Konflikt, der Ihnen wichtig ist.
2. Den Standpunkt, zu dem Sie eher tendieren, oder der Ihre Haltung wiedergibt, nennen Sie das Eine.
3. Charakterisieren Sie nun ebenso die abgelehnte oder nicht gewählte Alternative und nennen Sie sie das Andere.
4. Wenn Ihnen einige Stichpunkte einfallen, die einem Kompromiss, einer Iteration, einem Scheingegensatz, einer paradoxen Verbindung des Einen und des Anderen, einer Thesenverschiebung, einer übersummativen Verbindung, einer Prämissenverschiebung, einer zu bewahrenden Mehrdeutigkeit oder dazu, wie die Kraft des Nichtgewählten in das Gewählte fließen könnte, so notieren Sie die Position unter Beides. Wesentlich dabei scheint mir der Weg von der Maximierung zum Prinzip der Optimierung zu sein!
5. Charakterisieren Sie nun einen Standpunkt, in dem es weder um das Eine noch um das Andere geht. Die Frage nach Keins von Beiden erschließt sich durch die Frage nach den Bedingungen,

Seite 3/4

unter denen der Gegensatz des Einen und des Anderen für Sie überhaupt relevant werden konnte.

6. Die fünfte Position „All dies nicht und selbst das nicht“ erhalten Sie, wenn Sie die Bedingungen entdecken, durch die Sie zu immer neuen Haltungen und Standpunkten zurückfinden.
7. Nehmen Sie beim Betrachten des Einen Empfindungen, Idee, Körpergefühl und Handlungsimpulse wahr. Wechseln Sie in die Position des Anderen und wiederholen Sie Ihre Wahrnehmung.
8. Nehmen Sie nun freundlichen Kontakt mit dem Einen aus der Position des Anderen auf, wechseln Sie danach in die erste Position zurück, wobei Sie sich jedesmal wieder – die nun veränderten Empfindungen, Ideen, Körpergefühl und Handlungsimpulse bewußt machen und das hier geübte Querdenken als Ressource annehmen.
9. Wenn Sie noch weitere Eindrücke suchen, nehmen Sie unter denselben Aspekten Kontakt mit der dritten und vierten Position auf und lassen Sie sich von der fünften Position inspirieren, ohne auf diese Besitzansprüche zu stellen.
10. Die Wanderung des Querdenkens ist zunächst beendet. Sie erschließt Ihnen bisher unvertraute Haltungen und Handlungsoptionen.
11. Mutige Interessierte stellen dieses Format als Systemische Strukturaufstellung!

Anleitungen erhalten Sie unter:

<http://www.barbara-schuetze.at/www/mehr/2.html#s>