

Weniger schlecht entscheiden

Serfass / Schäfer

2021

ISBN 978-3-8006-6483-2

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei
beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

Serfass/Schäfer

Weniger schlecht entscheiden
Praktische Entscheidungstools für agile Zeiten



beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG



beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

WENIGER SCHLECHT ENTSCHEIDEN

Praktische Entscheidungstools
für agile Zeiten


beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Von
Annika Serfass

und

Doris Schäfer

Verlag Franz Vahlen München

Nur, wer sich entscheidet, existiert.
Martin Luther

Weißt du, was passiert, wenn man sich immer alle Türen offen hält?
Dann zieht's, mein Freund!
Das Känguru zu Marc-Uwe Kling (Die Känguru-Offenbarung)

**beck-shop.de**
DIE FACHBUCHHANDLUNG

ISBN Print: 978 3 8006 6483 2
ISBN ePDF: 978 3 8006 6484 9
ISBN ePub: 978 3 8006 6485 6

© 2021 Verlag Franz Vahlen GmbH, Wilhelmstr. 9, 80801 München
Satz: Fotosatz Buck
Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen
Druck und Bindung: Westermann Druck Zwickau GmbH
Crimmitschauer Straße 43, 08058 Zwickau
Umschlaggestaltung: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie
Bildnachweis: © chatchai5172 – depositphotos.com (modifiziert)


vahlen.de/nachhaltig

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

Dieses Buch ist für alle, die entscheiden wollen, sollen oder müssen.

Zum Titel

Dass Sie dieses Buch gekauft haben, trotz des Titels, bezeugt schon mal ein gewisses Maß an **Humor und Selbstironie**. Beides braucht man beim Entscheiden.

„Fehlerfreundlichkeit ist eine Kompetenz, die für ein geglücktes Leben genauso wichtig ist wie die Kompetenz, gute Entscheidungen zu fällen.“

Maja Storch

Wer entscheidet, übernimmt Verantwortung. Wer Verantwortung übernimmt, macht auch Fehler. **Wer viel entscheidet und viel Verantwortung übernimmt, macht viele Fehler**. Das macht nichts, wenn man daraus lernen kann; und lernen kann man dann, wenn man beim nächsten Mal etwas anders macht. Für dieses Anders Machen ist das Buch gedacht.

Und Humor, so wie die Fähigkeit, sich selbst nicht so ernst zu nehmen, machen Fehler erträglich und lassen uns weniger verbissen Neues ausprobieren. Somit haben Sie die Chance, (lieb gewonnene, gewohnte, eingeschlichene) „schlechte“ Entscheidungsmuster zu entdecken und zu verlassen.

Entscheidungen sind vielleicht manchmal falsch, aber schlecht sind sie nur dann, wenn im Entscheidungsprozess vermeidbare Fehler unterlaufen. Das Buch soll auch dabei unterstützen, eine zur Ausgangslage und zum Entscheidungstyp passende Methode zu finden, die den Anforderungen des Kontextes gerecht wird. Auch wenn dann das Ergebnis mal das Ziel verfehlt, liegt dies eher an den nichteinschätzbaren Faktoren einer unberechenbaren Zukunft als an der Qualität der Entscheidungsfindung.

Der Untertitel erwähnt „**agile Zeiten**“. Auch wenn viele unserer Kolleginnen und Kollegen, Kundinnen und Kunden dieses Wort schon nicht mehr hören können: Agilität bleibt als Thema aktuell! Die **Methoden dieses Buches greifen die agile Grundhaltung** auf – auf die eine oder andere Weise. Dies nicht nur, weil es im Trend liegt, sondern weil wir diese aus eigener Erfahrung gerne vertreten: Die Methoden setzen auf Augenhöhe unter Entscheidenden und Betroffenen, betonen Dialog statt Anweisung, unterstützen in der Mustererkennung statt Symptombehandlung und setzen auf das sogenannte „Pivoting“: die Konzentration auf den nächsten Schritt und auf „gut genug“ statt einer Suche nach der optimalen Lösung oder vollständiger Planung.

Gebrauchsanweisung:

Entscheidungen sind ein dankbares Thema. Es gibt schon jede Menge gute Bücher dazu. Warum also noch dieses? Unser Anliegen ist es, Ihnen auf **zwei Wegen** zu helfen, weniger schlechte Entscheidungen zu treffen:

1. Durch das Anbieten **konkreter Tools und Methoden**. Diese sind immer gleich aufgebaut, von Praktikern geschrieben und mit einem Anwendungsbeispiel versehen. Wir hoffen, dass Sie mit diesen gleich „ins Tun“ springen können, um Entscheidungen einmal anders zu treffen.

2. Durch das Beleuchten des Themas „Entscheidungen“ aus verschiedenen theoretischen Perspektiven. Diese „Theoriehappen“ sollen Ihre Entscheidungskennnisse verbessern und Sie dazu befähigen, Entscheidungsmuster hinsichtlich ihrer zugrunde liegenden Annahmen zu hinterfragen.

Alle Tools sind einer theoretischen Perspektive zugeordnet und entsprechen ungefähr dem Grundansatz derjenigen Theorie. Das ist bei manchen Methoden natürlich streitbar, aber da so ein Buch zweidimensional und sequenziell funktioniert, mussten wir uns halt entscheiden.

Dieses Buch müssen Sie nicht von vorne bis hinten durchlesen, sondern es soll mal hier, mal da zum Lesen, Schmökern und Ausprobieren anregen. Außerdem wird es Ihnen helfen, bei ganz konkreten Anliegen einen neuen Ansatz zu finden, wenn Sie die Nase voll davon haben, dieselben Entscheidungsmuster im Projekt, im Team, in der Familie, im Verein oder bei sich selbst ständig zu wiederholen. Sie müssen die Theorie nicht lesen, um ein passendes Tool zu finden und anwenden zu können. Sie müssen aber auch kein Tool anwenden, um die Theorie auf Ihre eigenen Entscheidungsmuster übertragen zu können.

Damit Sie immer schnell ein passendes Tool finden, haben wir **drei Übersichten im Buch**:

1. Eine **Grafik mit den 5 theoretischen Perspektiven**, deren Leitfragen und den jeweils dazu **passenden Methoden**. → Siehe vorne im Buchdeckel.
2. Eine **Tabelle mit allen Methoden**: Hier können Sie nach formalen Kriterien eine Entscheidungsmethode aussuchen, zum Beispiel nach Anzahl der entscheidenden Personen, nach Art der zu treffenden Entscheidung etc. → Siehe im Buchdeckel.
3. Eine **Liste mit häufigen schlechten Entscheidungsmustern** und einem Vorschlag, mit welchen Methoden man zukünftig nicht mehr in diese Falle tappt. → Siehe S. 270/271.

Das Buch bietet **42 Methoden zur Entscheidungsfindung**. Wir haben für die Tool-Auswahl darauf geachtet, dass diese

1. aus unserer eigenen Erfahrung (bzw. der unserer Co-Autorinnen/-en) **funktional und nützlich** für die Entscheidungsfindung sind,
2. möglichst direkt anwendbar sind, ohne eine Zusatzausbildung, ein Training oder ein weiteres dickes Buch konsultieren zu müssen,
3. **passend sind für einen Kontext, in dem Entscheidungen nur ein überschaubares „Haltbarkeitsdatum“ haben**. Viele befinden sich beruflich und/oder privat in einem Kontext, der immer komplexer und schnelllebiger zu sein scheint. Entscheiden muss man trotzdem – und zwar immer häufiger.

Das Ergebnis ist ein bunter Strauß von Methoden aus allen möglichen Fachrichtungen und Disziplinen. Wir haben keine ausgeschlossen – egal ob neu oder klassisch im neuen Kontext, simpel oder anspruchsvoll, analytisch oder intuitiv, sozial oder egoistisch – **Hauptsache wirksam!**

Zusatzmaterial

Wenn Sie beim Ausprobieren Lust auf „mehr entscheiden“ bekommen, schauen Sie gerne auf unserer Buchwebseite www.wenigerschlechtentscheiden.com vorbei. Wir stellen dort Material zum Download bereit, zum Beispiel für die Durchführung verschiedener Tools, Arbeitsblätter etc.

Außerdem gibt es dort mehr über die Autorinnen und Autoren zu erfahren und ein paar Termine für Veranstaltungen rund ums Thema Entscheidungskompetenz. Über die Seite können Sie auch **Kontakt mit uns aufnehmen**. Wir freuen uns über Ihre Anmerkungen, Erfahrungen und Ideen!

Gender

Zuletzt noch das Gender-Thema: Wir haben uns um genderneutrale Bezeichnungen bemüht. Wo das nicht ging, haben wir abwechselnd mal die weibliche, mal die männliche Sprachform verwendet bzw. vorangestellt und hoffen, dass sich alle Geschlechter trotzdem angesprochen fühlen.

Viel Spaß beim Entscheiden!

Doris Schäfer und Annika Serfass

PS: Es sind natürlich nicht zufällig genau 42 Methoden zur Entscheidungsfindung. Im Zweifel sollte die Antwort auf die „*Frage nach dem Leben, dem Universum und dem ganzen Rest*“ schließlich jede Methode überflüssig machen. Keine Panik – und vergessen Sie das Handtuch nicht! 😊

bookshop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG



beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

INHALTSVERZEICHNIS

- Gebrauchsanweisung 5
- Theoriehappen & Tools 13

I. Theoriehappen 1: Betriebswirtschaftslehre 13

Entscheiden wie ein Betriebswirtschaftler: Nutzenmaximierung als Entscheidungsgrundlage 14

1. **BCG-Matrix:** Lohnt sich eine Investition? 19
2. **Eisenhower-Prinzip:** Wie Sie sich selbst besser organisieren 24
3. **Entscheidungsbaum:** Visuell & mathematisch zur Entscheidung 29
4. **SWOT:** Ein Rundumblick auf innen, außen, heute & morgen 34
5. **Business Value Poker:** Der Wertbeitrag von Optionen als Entscheidungsgrundlage 39
6. **Story Points:** Agile Schätzmethode zur Priorisierung von Aufgaben 43
7. **Vesters Papiercomputer:** Abhängigkeiten erkennen & Prioritäten setzen 48
8. **Den Zufall entscheiden lassen:** Effizient & einfach entscheiden durch Würfeln 53

II. Theoriehappen 2: Systemtheorie 57

Entscheiden – systemtheoretisch betrachtet 58

9. **Sechs Hüte des Denkens:** Perspektiven hörbar & allen zugänglich machen 65
10. **Tetralemma:** Kreativ raus aus dem Dilemma 70
11. **B-L-U Loop:** beobachten, lernen, umsetzen – und all das kontinuierlich 76
12. **Peer2Peer-Consulting:** Kollegen als beratende Experten nutzen 82
13. **Musterbeobachtung zur Rahmenklärung:** Ein systemisches Erkenntnistool zum Erklären von Nichtentscheidungen 85
14. **Entscheiden mit Spannungsfeldern:** Handlungsfähig bleiben in scheinbar unentscheidbaren Zuständen 91
15. **Entscheidungsräume:** In einem Rundgang emotional entscheiden & rational überprüfen 97
16. **Decision Journey Mapping:** Verborgene Dilemmata, Hindernisse und Blockaden aufdecken 101
17. **Design Thinking:** Designing statt deciding – kreative Lösungen für komplexe Fragestellungen 106

III. Theoriehappen 3: Gruppendynamik	111
Entscheidungen in Gruppen treffen: die Sicht der Gruppendynamik	112
18. Bohmscher Dialog: Gesprächsreise zu neuen Horizonten	117
19. Widerstandsabfrage: Als Team eine Lösung finden, die alle einbezieht	121
20. Entscheidungsrichter: Im Team schneller & nachhaltiger entscheiden durch systemisches Konsensieren	125
21. Einwandintegration in Großgruppen: Gemeinsam Erkenntnisse erlangen & Entscheidungen treffen	130
22. Konsultativer Einzelentscheid: Jemand wird beauftragt, für alle zu entscheiden	136
23. Delegation Poker: Entscheidungszuständigkeiten explizit machen	140
24. Konsent: Eine Art integrative Entscheidungsfindung im Team	144
25. Kollegiale Rollenwahl: Wie Verantwortung auf viele Schultern verteilt werden kann	149
26. Team-Prototyping: Kreativität für komplexe Rollenentscheidungen	154
27. Retrospektiven: Kontinuierlich gemeinsam über Entwicklung entscheiden	160

IV. Theoriehappen 4: Psychologie & Intuition	165
Entscheidungen in der Psychologie: Die Intuition, dein Bauchgefühl und du ...	166
28. Entscheidungsgärung: Die Zeit ist deine Freundin – und die deines Bauchgefühls	172
29. Affektbilanzen: Körperempfindungen als Entscheidungsgrundlage	176
30. Motto-Ziele des Zürcher Ressourcenmodells: Wenn das Unterbewusste über Bilder entscheiden hilft	180
31. Digital Decision Making: Radikal entscheiden durch binäre Zuspitzung	186
32. Bodenanker: Mehr Übersicht durch Körpergefühl & Perspektive(n)	193
33. Case Clinic: Komplexe Anliegen durchdenken, durchfühlen & spiegeln lassen	198
34. Sandwich-Spaziergang: Wie Bewegung zu dritt zu besseren Entscheidungen führt	203
35. Be Your Story's Hero: Connecting to Our Hero's Quest in Moments of Truth	207

V. Theoriehappen 5: Philosophie & Werte	213
Entscheidungen in der Philosophie: Wie Werte & Ethik unser Handeln prägen	214
36. Immanuel Kants drei Fragen: Philosophischer Entscheidungskompass	222
37. Action Values: 80 Handlungsoptionen am Entscheidungsweg	227
38. Design Thinking fürs Leben: Lebenspläne entwerfen & ausprobieren wie ein Designer	232
39. Guided Journaling: 17 Fragen als Reset-Button im Alltag	237
40. Sei kein Idiot! Ein persönliches Entscheidungsmantra finden	242
41. Purpose Driven Decision Making: Die Zukunft wird im Team entschieden	244
42. Gesetz des Karmas: Wir ernten, was wir säen	248
Why worry? Ein Nicht-Tool gegen das Grübeln vor und nach Entscheidungen	251

VI. Exkurs als Theoriehappen 6: Neurowissenschaften	253
Wie unser Gehirn entscheidet: The Neuroscience of Decision Making	255

• Digitale Tools für Entscheidungsfindung	260
• Autorinnen & Autoren	265
• Danke!	269
• Für schnelle Hilfe!	270



 DIE FACHBUCHHANDLUNG