

Entscheiden

Es ist schlimmer, nicht zu entscheiden, als falsch zu entscheiden

Falsche Entscheidungen stabilisieren sich

Wir können mit Unsicherheit nicht leben. Deshalb bestätigt unsere eigene Wahrnehmung immer wieder unsere getroffenen Entscheidungen, Vorurteile oder Gewissheiten.

Wenn wir Entscheidung getroffen haben, suchen wir unbewusst selektiv unterstützende Informationen und vermeiden es Informationen wahrzunehmen, die uns aufzeigen, dass die Entscheidung falsch war. Die gewählte Alternative steigt damit in der Attraktivität, die nicht gewählte sinkt in der Attraktivität. All dies dient dazu, unsere Entscheidung nicht revidieren zu müssen. D. h. wenn wir eine falsche Entscheidung getroffen haben, z.B. einen ungeeigneten Mitarbeiter eingestellt haben, wird unsere eigene Wahrnehmung selektiv alle Informationen auswählen, die uns bestätigen, wie gut unser Mitarbeiter ist. Wir können nicht akzeptieren, dass das Umfeld das anders erlebt. Deshalb ist es wichtig alle Entscheidungen, die wir treffen, bewusst zu reflektieren – am besten im Dialog mit anderen.

Der Mensch ist ein rationalisierendes, kein rationales Wesen

Entscheiden

Entscheiden meint die endgültige Auswahl zwischen Alternativen.

Wenn Sie erfolgreich getroffene Entscheidungen auf Ihre Entscheidungsprinzipien hin analysieren, können Sie daraus handlungsleitende Werte für zukünftige Entscheidungen ableiten und Sie werden immer geeignetere Entscheidungen treffen.

Bei der Auswahl eines Mitarbeiters können Sie z.B. analysieren, welches Fähigkeitsprofil er hat und bei der nächsten Auswahl dieses – oder ein an die neue Situation angepasstes – als Anforderungsprofil verwenden.

Je öfter Sie Entscheidungen „mental“ trainieren, desto leichter fallen Ihnen reale Entscheidungen und desto realitätsdichter werden diese.

Entscheiden: Grundgedanken

Bei einer Entscheidung geht es nicht nur darum, ob Sie entscheiden dürfen, sondern auch ob Sie entscheiden können. Deshalb sollten Sie folgende Überlegungen anstellen:

1. Haben Sie das notwendige Know-how, um diese Entscheidung zu treffen, oder gibt es in Ihrem Umfeld jemand, - z.B. einen Mitarbeiter - der dieses Thema besser entscheiden kann oder den Sie hinzuziehen könnten.
2. Wenn Sie entschieden haben, überlegen Sie, welche Alternativen es zu Ihrer Entscheidung gibt. (Wenn Sie eine Entscheidung bereits getroffen haben, können Sie freier und damit besser denken.) Wenn Ihnen eine plausiblere Alternative einfällt, wechseln Sie zu dieser.
3. Sie überlegen, welche Risiken Ihre Entscheidung birgt.
4. Für die wichtigsten Risiken überlegen Sie vorbeugende Maßnahmen.

Falls Sie Ihre Entscheidung begründen oder verteidigen müssen, helfen Ihnen die vorbeugenden Maßnahmen bei der Einwandbehandlung.

Entscheidungsvorlage

Um Ihre Mitarbeiter zu trainieren eigenverantwortlich Entscheidungen in Ihrem Sinne zu treffen, verwenden Sie zur Unterstützung ein Formblatt. (Kurze Erläuterung):

Termin / Priorität: Achten Sie immer darauf, dass Ihre Mitarbeiter bewusst zwischen Terminen (entspricht eilig / dringend) und Priorität (entspricht wichtig) trennen, sonst laufen Sie Gefahr dass Ihre Mitarbeiter eilige Sachen erledigen und vergessen die wichtigen Aufgaben - die in der Regel längerfristiger und aufwändiger sind - rechtzeitig einzuplanen.

Mitbetroffene: Ihre Mitarbeiter lernen dadurch in Teamprozessen zu denken und ihr Netzwerk zu pflegen.

Warum kann ich nicht selbst entscheiden: Dies ist wahrscheinlich der wichtigste Punkt! Sie müssen alles tun um Rückdelegation zu vermeiden. (Ihr Erfolg hängt davon ab, dass Sie Ihren eigenen Job machen und dazu müssen Sie vermeiden, dass Sie die Aufgaben Ihrer Mitarbeiter erledigen.) Für Ihren Mitarbeiter ist es viel bequemer, wenn Sie entscheiden, zum einen muss er sich weniger Gedanken machen, zum anderen muss er die Entscheidung nicht verantworten.

Alternativen: Zwingen Sie Ihre Mitarbeiter immer Alternativen aufzuzeigen und zu durchdenken, dadurch verbessern Sie die Entscheidungsfähigkeit Ihrer Mitarbeiter – und Sie lernen auch etwas dabei.

Gründe: Lassen Sie sich den Entscheidungsvorschlag nachvollziehbar begründen. Wenn Ihnen die Begründung für die von ihm vorgeschlagene Alternative nicht ausreicht, lassen Sie sich eine andere Alternative begründen.

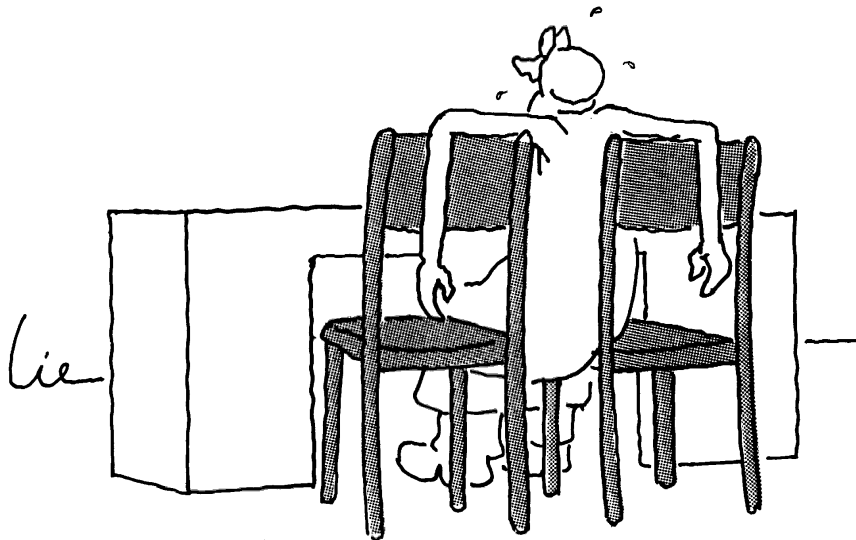
Risiken: Jede Entscheidung birgt Risiken. Diese aufzuzeigen und vorbeugende Massnahmen zu überlegen, ist Bestandteil jeder Entscheidung.

Konsequent bei Nichtentscheiden: Als letztes erläutert der Mitarbeiter, was er unternimmt, wenn Sie bis zu dem vorgeschlagenen Datum seinen Entscheidungsvorschlag nicht bestätigen.

(Sie können diese Grundgedanken natürlich auch für Entscheidungsgespräche mit Ihren Mitarbeitern– oder für eigene Entscheidungsprozesse verwenden.)

Entscheidungsvorlage

Thema		
Termin	Priorität	Mitbetroffene
Warum kann ich nicht selbst entscheiden		
Alternative 1		ausarbeiten
Alternative 2		ausarbeiten
Entscheidungsvorschlag		
Gründe		
Risiken	Vorbeugende Maßnahmen	
Risiken	Vorbeugende Maßnahmen	
Konsequenzen bei Nichtentscheiden		
Bestätigung	Datum	Warum nicht zum Termin bestätigt wurde

Gedankensplitter:**Entscheiden macht frei****Wenn Sie entscheiden, werden Sie akzeptiert****Entscheiden tun Sie nicht im Kopf sondern im Bauch****Entscheidungsunfähigkeit ist ein gnadenloser Zustand****Angst führt zu schlechten Entscheidungen****Entscheiden macht Sie erfolgreich****Glück ist die Folge von Entscheidungen**

© Cartoon
Erik Liebermann

Entscheiden macht frei

© Dr. phil. Dipl.-Ing. Helmut Huber