

Kai-Jürgen Lietz

Die
Entscheider
BIBEL

HANSER

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdruckes und der Vervielfältigung des Buches oder von Teilen daraus, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren), auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung – mit Ausnahme der in den §§ 53, 54 URG genannten Sonderfälle –, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

1 2 3 4 6 12 11 10 09

© 2009 Carl Hanser Verlag München

Internet: <http://www.hanser.de>

Lektorat: Martin Janik

Herstellung: Ursula Barche

Umschlaggestaltung: Büro plan.it, München

Satz: Presse- und Verlagsservice, Erding

Druck und Bindung: Kösel, Krugzell

Printed in Germany

ISBN 978-3-446-41654-3

Inhalt

Danksagung	XI
Einleitung	1
1 Die Schlüsselemente guter Entscheidungen	3
1.1 Was sind Entscheidungen?	3
1.2 Richtungsgetriebenes Handeln	5
1.3 Die einfache Logik des Entscheidens	10
1.3.1 Entscheidungsklarheit	10
1.3.2 Attraktive Alternativen	11
1.3.3 Sicherung der größtmöglichen Unterstützung	13
1.3.4 Kopf- oder Bauchentscheidung?	15
1.3.5 Entscheiden im Alltag	16
1.4 Der Entscheider-Code	17
1.4.1 Grundelemente des Entscheider-Codes	19
1.4.2 Die Anwendung des Entscheider-Codes	20
1.4.3 Ihr Entscheider-Code	25
1.4.4 Zusammenfassung	26
2 Vision und Mission	27
2.1 Die Grundlage für jede Entscheidung	27
2.2 Die eigene Vision – Grundlage für jede Entscheidung	29
2.3 So finden Sie Ihre Mission	31
2.3.1 Werte	34
2.3.2 Der rote Faden	35
2.3.3 Aktivitätsverben	38
2.3.4 Qualität	40
2.3.5 Zielgruppe	40
2.3.6 Die Charakteristika einer Mission	41
2.3.7 Zusammenfassung	42
2.4 Der Weg zur eigenen Vision	42
2.5 Zehn Erfolgsprinzipien für eine Vision	43
2.6 Die acht Grundtypen einer Vision	45
2.6.1 Stolz auf eine große Leistung	45
2.6.2 Große Veränderung für die Gesellschaft	46

2.6.3	Große Veränderung in Technik oder Wissenschaft	46
2.6.4	Große Veränderung im persönlichen Bereich	47
2.6.5	Große Veränderung im Markt	47
2.6.6	Etwas auf eine einzigartige Weise tun oder in besonderer Weise einzigartig sein	47
2.6.7	Eine besondere Größe erreichen (Mitglieder, Kunden ...)	48
2.6.8	Ein Vorbild einholen oder übertreffen	48
2.7	Entwicklungsweg zur persönlichen Vision	49
2.7.1	Kernfrage 1: Die Gegenwart	49
2.7.2	Kernfrage 2: Die Vergangenheit	50
2.7.3	Kernfrage 3: Rollenmodell der Gegenwart	51
2.7.4	Kernfrage 4: Die Zukunft	52
2.7.5	Kernfrage 5: Das komplette Bild	55
2.7.6	Kernfrage 6: Ökologie	58
2.7.7	Kernfrage 7: Umsetzung	58
2.8	Formulierungsregel für eine Vision	64
2.9	Workshop zu unserer persönlichen Vision	66
2.9.1	Kernfrage 1: Gegenwart	66
2.9.2	Kernfrage 2: Die Vergangenheit	66
2.9.3	Kernfrage 3: Rollenmodell der Gegenwart	67
2.9.4	Kernfrage 4: Die Zukunft	68
2.9.5	Kernfrage 5: Das komplette Bild	71
2.9.6	Kernfrage 6: Ökologie	72
2.9.7	Kernfrage 7: Umsetzung	72
2.10	Checkliste für die eigene Mission und Vision	75
2.10.1	Mission	75
2.10.2	Vision	75
3	Entscheidungsklarheit	77
3.1	Was ist Entscheidungsklarheit?	77
3.2	Verschwendung – Das Ergebnis mangelnder Entscheidungsklarheit	78
3.3	Aus Entscheidungen lernen	80
3.3.1	Entscheidungskriterien	80
3.3.2	Urteilsvermögen	81
3.3.3	Lernen mit Entscheidungen	81
3.3.4	Zusammenfassung	82

3.4	Sinn erleben als Entscheider	83
3.4.1	Prinzip der Langfristigkeit	83
3.4.2	Prinzip der Wertorientierung	84
3.4.3	Prinzip der Missionsorientierung	85
3.4.4	Zusammenfassung	85
3.5	Bedarf – Was will ich wirklich?	86
3.5.1	Bedarfsfaktor Gegenwart – Die Situation	88
3.5.2	Bedarfsfaktor Zukunft – Die Vision	100
3.5.3	Bedarfsfaktor Mission und Werte	100
3.5.4	Zusammenfassung	101
3.6	Entscheidungserfolg messen	101
3.6.1	Ausschnitt aus einem Coaching	102
3.6.2	Messen, aber wie?	104
3.6.3	Zusammenfassung	105
3.7	Der Entscheidungskompass	105
3.7.1	Zusammenfassung	112
3.8	In meinem Sinn – Entscheidungen delegieren	113
3.8.1	Regeln der Delegation	115
3.8.2	Zusammenfassung	118
3.9	Workshop: Ihr Entscheidungskompass	119
3.10	Checkliste für Entscheidungsklarheit	122
4	Attraktive Alternativen	123
4.1	Alternativen: Der Stoff, aus dem Entscheidungen sind	123
4.1.1	Die Kernaufgabe des Entscheiders	124
4.1.2	Neue Alternativen schaffen	128
4.1.3	Retikuläres Aktivierungssystem	129
4.1.4	Kreativität – Schlüsselqualifikation für gestaltende Entscheider	130
4.1.5	Vorbereitung für Kreativstrategien	131
4.1.6	Kreativstrategie I: Flüssiges Denken	132
4.1.7	Kreativstrategie II: Kombinatorisches Denken	143
4.1.8	Bestehende Alternativen optimieren	145
4.1.9	Zusammenfassung	150
4.2	Alternativen schaffen lassen: Delegation	150
4.2.1	Spezialistenwissen bei der Bedarfsbildung einbeziehen ..	150
4.2.2	Formale Delegation	151
4.2.3	Formale Ergebnismeldung	153
4.2.4	Zusammenfassung	153

4.3	Zeitmanagement für Entscheider	154
4.3.1	Das Zeitprofil von Entscheidungen	154
4.3.2	Der Schwerpunkt in der Entscheidungsphase	158
4.3.3	Zusammenfassung	159
4.4	Kreativitätsworkshops	159
4.4.1	Osborn-Methode	160
4.4.2	Sechs-Blickwinkel-Methode	163
4.4.3	Ein-Schritt-Optimierung	168
4.5	Checkliste für bedarfsgerechte Alternativen	169
5	Größtmögliche Unterstützung	171
5.1	Entscheider brauchen Unterstützer	171
5.2	Innere Widerstände	173
5.2.1	Motivation	173
5.2.2	Hemmungen	178
5.2.3	Fähigkeiten	179
5.3	Einfach umsetzen	180
5.3.1	Strahlkraft des Entscheiders	180
5.3.2	Mangelnde Überzeugung	181
5.3.3	Betroffene zu Beteiligten machen	182
5.3.4	Veränderungen	189
5.3.5	Das Unterstützungsgespräch	190
5.3.6	Zusammenfassung	192
5.4	Spielpraxis	193
5.4.1	Entscheider lesen	193
5.4.2	Verhandlungen führen	197
5.4.3	Gegenspieler berücksichtigen	205
5.4.4	Zusammenfassung	206
5.5	Entscheidungen kommunizieren	206
5.5.1	Zusammenfassung	213
5.6	Die Sandwichstrategie für Führungskräfte	213
5.6.1	Die Situation des Managers	213
5.6.2	Die Sandwichstrategie	215
5.6.3	Zusammenfassung	218
5.7	Checkliste für reibungslose Umsetzungen	218

6	Bewertung	221
6.1	Die Situation	221
6.2	Kriteriengewichtung	221
6.2.1	Absolute Gewichtung	222
6.2.2	Relative Gewichtung	224
6.3	Bewertungsmaßstab	226
6.3.1	Absolute Bewertung	227
6.3.2	Relativer Maßstab	229
6.4	Die unsichere Zukunft	229
6.4.1	Sicherheit	231
6.4.2	Unsicherheit	231
6.4.3	Zusammenfassung	233
6.5	Checkliste	233
7	Entscheider-ABC	235
7.1	Entscheider-FAQ	235
7.2	In aller Kürze: 15 Entscheidungsfallen	241
7.3	Entscheidungssituationen von A bis Z	249
7.3.1	Aufgeben	250
7.3.2	Auftrag	253
7.3.3	Auftragsvergabe	256
7.3.4	Ausschreibung	257
7.3.5	Beratung	258
7.3.6	Dezentralisation	261
7.3.7	Dilemma	264
7.3.8	Einstellung	271
7.3.9	Entlassung	274
7.3.10	Expansion	279
7.3.11	Finanzierung	284
7.3.12	Fördern	287
7.3.13	Gründung	290
7.3.14	Innovation – Einführung neuer Technologien	294
7.3.15	In sourcing – Outsourcing	301
7.3.16	Investition	304
7.3.17	Joint Venture	307
7.3.18	Karriere	311
7.3.19	Nachfolge	314
7.3.20	Offenheit – Transparenz	317

7.4	Entscheider-Probleme: Symptome von A bis Z	321
7.4.1	Angst vor Fehlern	321
7.4.2	Bedauern	321
7.4.3	Bewertungsproblem	322
7.4.4	Dilemma	322
7.4.5	Fehlende Voraussicht	322
7.4.6	Fehlendes Selbstvertrauen	323
7.4.7	Fehlentscheidungen	323
7.4.8	Keine Entscheidung	323
7.4.9	Konflikte meiden	324
7.4.10	Massiver Widerstand	324
7.4.11	Ohne Orientierung	324
7.4.12	Reue	324
7.4.13	Rücknahme der Entscheidung	324
7.4.14	Schlechte Erfahrungen	324
7.4.15	Ständiger Meinungswechsel	325
7.4.16	Überdelegation von Entscheidungen	325
7.4.17	Unentschiedenheit	325
7.4.18	Verantwortung meiden	325
7.4.19	Verunsicherung	325
7.4.20	Wir kennen keine Unterstützer	325
7.4.21	Zeitmangel	326
7.4.22	Zielkonflikt	326
7.5	Entscheidungsmethoden	326
7.5.1	Pareto-Methode	327
7.5.2	Risikobilanz	329
7.5.3	AHP – Analytical Hierarchical Process	334
7.5.4	Minimale Reue	338
7.5.5	Entscheidungsbaum	340
7.5.6	Entscheidungstabelle	347
7.5.7	Nutzwertanalyse	349
7.6	Der große Entscheider-Test	355
7.6.1	Der Test	356
7.6.2	Auswertung	359
7.6.3	Interpretation/Auswertung	360
Register	363