

# Zielsicher entscheiden

Wie Führungskräfte komplexe Situationen meistern

von

Lorenz S. Forchhammer

Elke Lorenz

Marco Stoll



**Luchterhand**

eine Marke von Wolters Kluwer Deutschland

<b>Vorwort</b> .....	5
<b>1 Entscheidungen verstehen</b> .....	9
1.1 Was beim Entscheiden in Kopf und Bauch abläuft .....	13
1.2 Ursachen für Irrtümer und Fehlschlüsse .....	18
Wahrnehmungsverzerrungen in Heuristiken .....	18
Fehler beim Schlussfolgern .....	21
Die Macht des Herdentriebs.....	21
1.3 Alltägliche Entscheidungen im Leben einer Führungskraft.....	24
1.4 Was macht Entscheidungen komplex?.....	27
Faktoren der inhaltlichen Komplexität .....	29
Faktoren der sozialen Komplexität .....	32
1.5 Ausweich- und Erfolgsstrategien.....	35
Motive und Motivation .....	43
1.6 Was macht Entscheidungen tragfähig? .....	47
1.7 Verantwortung und Rollen im Entscheidungsprozess .....	52
Aufgaben des Entscheiders .....	55
Aufgaben des Leiters .....	55
Aufgaben der Mitglieder der Entscheidungsgruppe .....	56
Voraussetzungen für Offenheit und Konfliktfähigkeit .....	59
1.8 Entscheidungsprozesse, Change Management und Konfliktmanagement.....	62
1.9 Entscheidungsfindung in Krisen .....	70
<b>2 Schritte der Entscheidungsfindung</b> .....	75
2.1 Von der Routineentscheidung zum strukturierten Entscheidungsprozess .....	77
2.2 Map: Die Entscheidungslandschaft kartieren.....	80
Map I: Situationsanalyse.....	85
Map II: Sichtweisen transparent machen.....	88
2.3 Connect: Themen verknüpfen, Personen verbinden.....	93
Connect I: Verständnis für Unterschiede erzielen.....	94
Connect II: Eine gemeinsame Basis schaffen .....	95
2.4 Compose: Lösungsoptionen entwickeln.....	98
Compose I: Lösungsideen finden und einschätzen.....	100
Compose II: Lösungsoptionen komponieren.....	100
Compose III: Kriterien zur Prüfung der Optionen definieren.....	102
2.5 Die Entscheidung treffen .....	107
Entscheidungsregel festlegen .....	108
Zustimmungsgrad transparent machen.....	109
Unterschiedliche Zustimmungsergebnisse .....	111

2.6	Entscheidungen kommunizieren .....	115
<b>3</b>	<b>Methodenkatalog</b> .....	121
3.1	Methoden für Alltagsentscheidungen .....	123
	Nutzwertanalyse .....	123
	SWOT-Analyse .....	125
	Szenario-Fragen .....	127
3.2	Methoden zur Mapping-Phase .....	129
	Situationsanalyse.....	129
	Situationsanalyse in Krisen .....	131
	Stakeholder Map.....	134
	Themensammlung auf Karten .....	136
	Wer, Was, Wann, Wo, Wie-Methode .....	139
	Fakten und Meinungen.....	140
	Gap Analysis.....	141
	Unaussprechliches .....	143
	Drei Beschwerden .....	145
3.3	Methoden zur Connecting-Phase .....	146
	Perspektiven erkunden.....	146
	Von Positionen zu Interessen und Bedürfnissen.....	147
	Feedback-Kreis .....	149
	Reconciliation .....	152
3.4	Methoden zur Composing-Phase .....	155
	Optionen darstellen .....	155
	Brainstorming .....	156
	Role Storming.....	157
	Time Line .....	158
	Zündfunke .....	159
	Methode des zugrunde liegenden Prinzips .....	160
	Die Ursache in den Mittelpunkt stellen .....	161
	Geisterbahn fahren – Risikoanalyse .....	162
	Analogien und Benchmarking .....	163
	Die »Geht nicht, weil ...«-Methode.....	164
	Reframing 1 .....	166
	Reframing 2 .....	167
3.5	Methoden zur Entscheidungsfindung .....	168
	Evaluationskriterien klären .....	168
	ComTeam Systemmodell .....	169
	Fehlermöglichkeits- und Einfluss-Analyse (FMEA) .....	171
	Öko-Check oder Konsequenzenanalyse.....	173
	Ressourcen-Analyse: Können wir das wirklich schaffen?.....	174
	Aktivitätenkatalog .....	175
	<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	177
	<b>Literaturverzeichnis</b> .....	179
	<b>Über die Autoren</b> .....	183