

Zielsicher entscheiden

Wie Führungskräfte komplexe Situationen meistern

von

Lorenz S. Forchhammer

Elke Lorenz

Marco Stoll



Luchterhand

eine Marke von Wolters Kluwer Deutschland

Vorwort	5
1 Entscheidungen verstehen	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
2 Schritte der Entscheidungsfindung	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
3	Methodenkatalog	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
	Abbildungsverzeichnis	177
	Literaturverzeichnis	179
	Über die Autoren	183