

# Learning Bundles von managerSeminare

**Worum geht's?** Sich selbst empowern, Mitarbeitende empowern – mit den Handouts von managerSeminare bauen Sie wesentliche Basiskompetenzen als Führungskraft und Teammitglied aus: selbstgesteuert, eigenverantwortlich, agil.

**Was?** Die monatlich erweiterte Bundle-Reihe bietet interaktive PDFs mit jeweils sechs Selbstlern-Modulen zu einem typischen Kompetenz-Aspekt. Die Inhalte sind in Abfolge und Didaktik standardisiert. Sie bieten jeweils lerngerechte Selbstreflexionen, Inputs, Beispiele und einen Abschluss-Check.

**Für wen?** Die Module eignen sich als Handouts für Selbstlerner und deren Teams. Als Weiterbildungsprofi/Multiplikatorin dürfen Sie die PDF-Inhalte im Rahmen Ihrer Schulungsaktivitäten an bis zu 100 Personen weitergeben. Damit gelten die Bundles auch als perfekte Mobile-Learning-Bausteine für Trainingsprofis.

Mitglieder von managerSeminare erhalten Sonderpreise auf alle Bundles.



## Alle Bundles kennenlernen

[www.managerseminare.de/LeadershipMedien/LearningBundles](http://www.managerseminare.de/LeadershipMedien/LearningBundles)





TEAMWORK

Entscheidungen im Team

# Entscheidungen treffen

Learning Bundle mit 6 Units

Learning Bundle

# Entscheidungen treffen

© 2023 managerSeminare Verlags GmbH

Endenicher Str. 41, D-53115 Bonn

Tel: 0228-977910

info@managerseminare.de

www.managerseminare.de

## Nutzungslizenz

Mit dem Bezug dieses Learning Bundles haben Sie eine Lizenz für den Gebrauch der Inhalte auf eigenen Endgeräten erworben. Außerdem dürfen Sie die Inhalte bis zu maximal 100 Personen inner- oder außerhalb Ihrer Organisation zugänglich machen. Für eine Zugänglichmachung an mehr als 100 Personen können Sie beim Verlag eine Multi-User-Lizenz erwerben. Die Inhalte dürfen nicht verkauft oder abgewandelt werden.

Autor: Dr. Rolf Meier

Herausgeber der Learning Units: **managerSeminare** Verlags GmbH

Coverfoto: istockphoto/FangXiaNuo

# Intro

Täglich treffen Sie im Beruf Entscheidungen, oft mit geringen, manchmal aber auch mit weitreichenden Konsequenzen. Viele dieser Entscheidungen betreffen Sie selbst, manche aber auch das Team und ihre gemeinsame Arbeit. Dann sollten Sie Wert darauf legen, dass Sie die Entscheidung gemeinsam treffen.

Das hat gleich zwei Vorteile:

- Alle im Team sind an der Entscheidung beteiligt und können ihre Sicht der Dinge einbringen.
- Alle identifizieren sich mit der Entscheidung und werden sich deshalb mit Engagement an die Umsetzung machen.

So wichtig die Fähigkeit ist, Entscheidungen zu treffen, so häufig dies von uns verlangt wird, so wenig haben wir gelernt, einfach richtig zu entscheiden.

Wann müssen Entscheidungen getroffen werden?

- Sacharbeit

Während der Arbeit, während der Zusammenarbeit sind jeden Tag viele Entscheidungen notwendig. Die meisten davon sind allerdings Routineentscheidungen ohne größere Tragweite.

- Probleme

Es ergeben sich während der Arbeit Probleme. Diese Probleme können plötzlich auftreten (Ausfall) oder erst nach und nach erkannt werden (Fehler).

- Chancen

Chancen zeichnen sich ab, sind aber meist auch mit (unbekannten) Risiken und erhöhtem Aufwand verbunden.

- Zusammenarbeit

Mit der Zusammenarbeit hapert es, es gibt Schwierigkeiten, der Austausch könnte besser sein, die Absprachen auch, Missverständnisse gehören zum Alltag, Reibereien auch.

Probleme im Team zu lösen, Entscheidungen fundiert zu treffen, können Sie lernen. Denn es gibt eine Reihe nützlicher Instrumente, die einem bei der gemeinsamen Entscheidungsfindung helfen, von der Problemanalyse über die Suche nach Lösungsalternativen bis zur Abschätzung von Risiken.

Die Hauptfragen sind:

- Wie finden Sie im Team zu guten Entscheidungen?
- Wie schaffen Sie sich eine gute Entscheidungsgrundlage?
- Wie sammeln Sie gute Ideen für Lösungen?
- Wie sichern Sie Entscheidungen ab?

Die folgenden sechs Learning Units unterstützen Sie auf dem Weg, Entscheidungen zu treffen.

- Unit 1: **Situation analysieren**
- Unit 2: **Entscheidungssystematisch angehen**
- Unit 3: **Probleme lösen**
- Unit 4: **Mit Bewertungsmethoden arbeiten**
- Unit 5: **Entscheidungen absichern**
- Unit 6: **Wirtschaftlichkeit überprüfen**

# Situation analysieren

Bevor Sie im Team Entscheidungen treffen, brauchen Sie eine solide Informationsgrundlage. Deshalb sollten Sie sich besonders bei schwierigen und weitreichenden Entscheidungen genügend Zeit nehmen, sich mit dem Thema auseinanderzusetzen. Alle im Team müssen erst die Situation verstehen, dann können Sie gemeinsam eine gute Entscheidung treffen.

*Bevor Sie gemeinsam eine Entscheidung treffen, sollten Sie die Situation unter die Lupe nehmen.*



## BEI DEM THEMA GEHT ES UM DIE FRAGEN:

- Wie analysieren Sie die Entscheidungssituation?
- Wann ist der richtige Zeitpunkt für Entscheidungen?
- Wie treffen Sie Entscheidungen unter Zeitdruck?
- Wie vermeiden Sie Fehlentscheidungen?



**Welche Erfahrungen haben Sie bisher im Team mit schwierigen Entscheidungssituationen gemacht?**

**Was hat gut geklappt, wo gab es Schwierigkeiten?**

## Keywords

Alternativtechnik   Entscheidungssituationen   Informationsgrundlage  
innovative Entscheidungen   Komplexität   Konsequenzen   Pareto-Prinzip   Risiken  
routinemäßige Entscheidungen   strategische Entscheidungen   Tragweite

## Achten Sie auf den Aufwand

Wie sorgfältig Sie sich im Team Entscheidungen überlegen sollten, hängt natürlich auch von der Tragweite der Entscheidung ab.

**Routinemäßige Entscheidungen** machen meist keine Probleme. Man hat seinen Erfahrungsschatz, man hat seine Vorschriften. Ein Problem könnte bestenfalls sein, dass eine Vorschrift auf einen Einzelfall nicht passt.

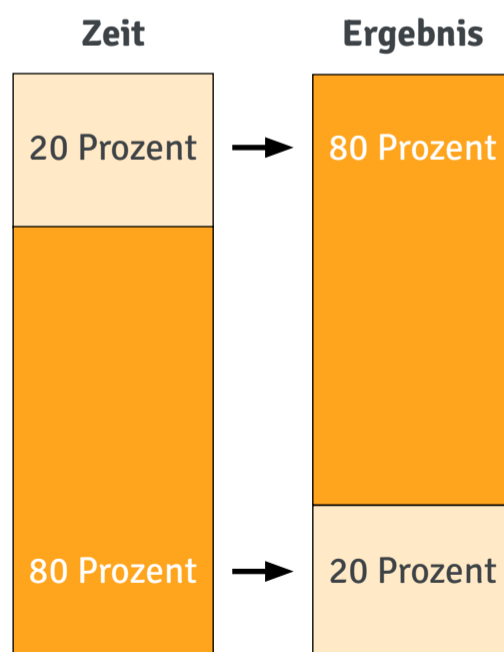
Schwieriger sind **strategische** und **innovative Entscheidungen**. Hier betritt man oft Neuland, hat wenige Erfahrungen, teilweise auch zu wenige Informationen und kann viele Faktoren oder Entwicklungen schlecht einschätzen. Je langfristiger die Entscheidung, desto unsicherer ist sie meist in ihren Auswirkungen – je weitreichender sie ist, desto schwerer fällt sie.



*Überlegen Sie sich bitte, wie detailliert Sie bei der Entscheidungsfindung und bei der Absicherung der Entscheidung vorgehen wollen. Der Aufwand sollte in Relation zu dem Nutzen stehen.*

Bei der Abwägung zwischen Aufwand und Nutzen hilft das **Pareto-Prinzip**:

Vilfredo Pareto, ein italienischer Volkswirt, stellte am Anfang des letzten Jahrhunderts eine These auf, aus der sich das Pareto-Prinzip entwickelte.



Es besagt, dass 80 Prozent der aufgewendeten Energie und Zeit 20 Prozent des Ergebnisses hervorbringen und umgekehrt.

Das heißt mit anderen Worten, mit einem vergleichsweise geringen Aufwand erreichen Sie recht gute Ergebnisse. Wollen Sie aber eine Entscheidung treffen, die zu 100 Prozent abgesichert ist, ist der Aufwand ungemein höher.

## Achten Sie auf den richtigen Zeitpunkt

Es gibt viele Situationen, in denen ein Team vor einer Entscheidung steht. Ein Problem taucht auf, eine Situation entsteht, Sie müssen reagieren. Solche Entscheidungen nennt man **reaktiv**.



*Die Kundenbedürfnisse ändern sich. Um die Zufriedenheit der Kunden zu sichern, müssen Sie mit neuen Dienstleistungen punkten.*

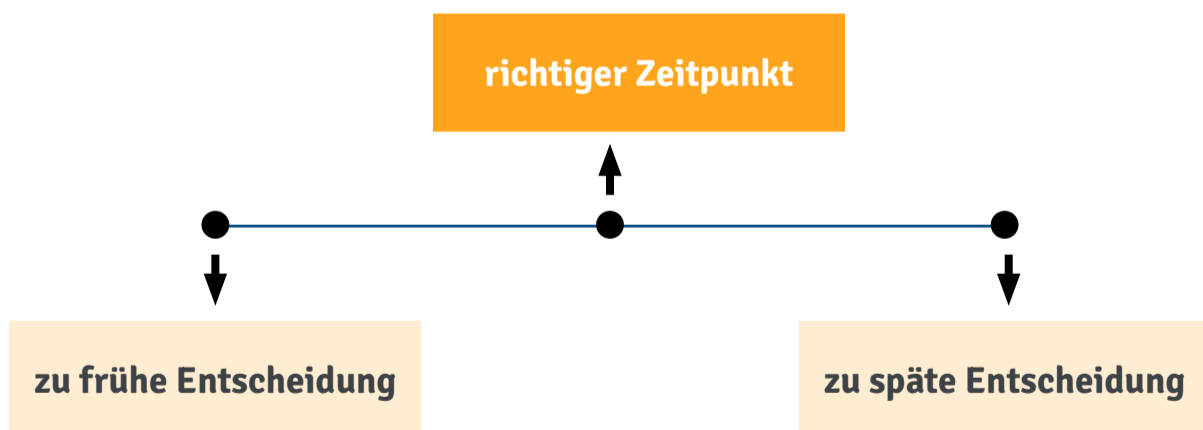
Es gibt aber auch Situationen, wo Sie nicht reagieren, sondern aktiv eine Entscheidung suchen sollten.



*Ein Projekt zieht sich seit Jahren hin, kostet Geld, die Erfolgsaussichten werden immer geringer.*

In solchen Fällen kommt es erstens darauf an, zu erkennen, dass eine Entscheidung notwendig wird, und zweitens, den richtigen Zeitpunkt dafür zu finden.

Dazu müssen auf der einen Seite genügend Informationen vorliegen, um einigermaßen sicher zu sein, dass es sich lohnt, die Situation zu ändern, sich neu aufzustellen, auf der anderen Seite darf die Entscheidung nicht zu spät kommen, damit nicht unnötig Zeit und Geld verloren gehen.



Bei zu frühen Entscheidungen verfügen Sie oft über keine ausreichende Informationsbasis, Sie wissen schlicht zu wenig, außerdem können sich noch Änderungen ergeben. Bei einer zu späten Entscheidung verlieren Sie schon mal Zeit, die Rahmenbedingungen verschlechtern sich.





***Sie wollen einzelne Arbeitsabläufe digitalisieren und dabei Künstliche Intelligenz nutzen. Allerdings scheinen Ihnen die angebotenen Softwarelösungen noch nicht ausgereift.***

Sie sollten auch darauf achten, dass Sie aus Unsicherheit nicht nur vorläufige Entscheidungen fällen, die ein Probleme nicht beseitigen, langfristige, schwierige Entscheidungen aber vor sich herschieben. Dann haben Sie vielleicht den Eindruck, Sie treffen doch laufend Entscheidungen, aber es sind dann nicht unbedingt die richtigen.



**Wo gibt es Dinge, die Sie eigentlich im Team längst einmal überprüfen müssten, die Sie längst entscheiden müssten?**

## **Fällen Sie korrekte Entscheidungen auch unter Zeitdruck**

Manche Entscheidungen sind deshalb schwierig, weil sie unter Zeitdruck erfolgen: Man hat nicht genügend Zeit, sich die Entscheidung gründlich zu überlegen. Manche Entscheidungen müssen in Minuten, Stunden, maximal Tagen gefällt werden. Zeitdruck kann aber bei weitreichenden Entscheidungen sehr problematisch sein.



**Was macht solche Entscheidungen problematisch?**

Man kann nicht alles gründlich genug durchdenken, man hat Angst, die falsche Entscheidung zu treffen. Ein weiteres Problem: Kreativität und Zeitdruck vertragen sich schlecht miteinander, unter Zeitdruck fällt es schwer, gute Ideen zu finden.



## Lern-Check

1. Was besagt das Pareto-Prinzip über den Zusammenhang zwischen aufgewendeter Zeit und Ergebnis?

Zeit: 20 % = Ergebnis 80 %

Zeit: 60 % = Ergebnis 40 %

Zeit: 40 % = Ergebnis 60 %

Zeit: 50 % = Ergebnis 50 %

2. Mithilfe welcher Kriterien können Sie die Entscheidungssituation einschätzen?

Tragweite der Entscheidung

Eile der Entscheidung

Risiken der Entscheidung

Komplexität der Entscheidung

3. Warum sollten Sie bei Entscheidungen im Team auf den Aufwand achten?

4. Warum ist keine Entscheidung auch eine Entscheidung?

Richtige Antwort =  Falsche Antwort =

Lern-Check Formular löschen