
Inhaltsverzeichnis

1	Ein neuer frischer Blick auf das Entscheiden	8
2	Konzeptionelle Grundlagen	16
2.1	Das Ding an sich	16
2.2	Der Pentaeder orientiert	40
2.3	Prozesse gestalten und entscheiden: eine glückliche Verbindung	69
2.4	Die Zukunft des Entscheidens	92
3	Handwerkszeug — mit Pinzette und Feile	114
3.1	Das Kairos-Entscheiderprofil	117
3.2	Funktionen und Rollen beim Entscheiden	145
3.3	Glaubenssätze beim Entscheiden	152
3.4	Die Decisio-Prozesslandkarte erkunden oder: Tanz auf dem Backbone des Pentaeders	156
3.5	Fragebogen zur Einschätzung der Entscheiderkompetenz	175
3.6	Die Risikobilanz	182
3.7	Das 4-Player-Modell von David Kantor	186
3.8	14 Balanceakte des Entscheidens	192
3.9	Den E-Code entschlüsseln: Wie man die kulturellen Wurzeln des Entscheidens in der Organisation entdeckt	194
3.10	Autopilot und Pilot	218
3.11	Vier-Felder-Matrizen	226
3.12	Die Entscheidungs- und Problemlösungs-Box	236
3.13	Entscheiden und Vertrauen — die Vertrauensorganisation	238
3.14	Entscheiden und Zeitmanagement	239
3.15	Entscheiden und Probleme lösen	243
4	Anwendungen in Organisationen	246
4.1	Vernetzt entscheiden — Die unauffällige Organisationsrevolution, der die Zukunft gehört	246
4.2	Das Kaleidoskop in der Team- und Führungskräfteentwicklung	269
4.3	Partizipation: das Konsent-Prinzip	277
4.4	Den Pentaeder im Blick: komplexe Entscheidungen moderieren Einführung von Omnichannel in Banken und Sparkassen	292
4.5	Die Schulung des Sensoriums: leise Signale erkennen Die Abhängigkeit des Entscheidens in Organisationen vom Bewusstseinsgrad der Entscheider	311

5	Aus dem Cockpit — in großer Flughöhe!	322
	Anmerkungen	335
	Glossar	343
	Literaturverzeichnis	369
	Stichwortverzeichnis	381
	Zertifizierung für Berater	388
	Die Autoren	389
	Danksagungen	391
	Ihr persönliches Kairos-Entscheiderprofil	392

1 Ein neuer frischer Blick auf das Entscheiden

Es gibt durchaus lesenswerte Bücher zum Entscheiden. Sie beschäftigen sich nahezu ausschließlich mit dem Entscheiden *einzelner Menschen* und deren Optimierung. Was es bislang nicht gab, ist eine praxisnahe und dennoch wissenschaftlich fundierte Auseinandersetzung mit dem *Entscheiden in Organisationen* und, noch konkreter, mit dem *Entscheiden von Organisationen selbst* — und mit den Möglichkeiten seiner Optimierung. Der Buchtitel ist Programm und unser Versprechen: Wer das Entscheiden *von Organisationen* achtsamer und mit forschender Neugier in den Blick nimmt und versteht, der kann viel kompetenter, kundiger und auch zuverlässlicher das Entscheiden *in seiner Organisation* verantworten und angehen! Wie leicht fällt es doch, im Nachhinein Entscheidungen prominenter Unternehmen und deren Verantwortlicher zu brandmarken. Der aktuelle Abgasskandal von VW steht hier nur stellvertretend für viele. Viel schwerer ist es jedoch, wirklich zu verstehen, was dort geschehen ist. Am Beginn standen offenbar nicht einlösbar erscheinende Auflagen der Gesetzgeber in den USA wie auch in Europa. So leicht kann sich eine fatale Dynamik des Misslingens entwickeln, an deren Ende in diesem Fall nicht weniger als elf Millionen fehlerhaft ausgelieferte Autos auf den Markt kamen. Eine echte Katastrophe! Dieses Buch zeigt jedoch nicht mit dem Finger auf das Scheitern. Es will nicht verurteilen, nicht von Skandalen und Skandalisierung profitieren. Stattdessen ermutigt es Sie dazu, neue Wege zu beschreiten. Wir stellen Ihnen hier längst überfällige innovative Konzepte und Instrumente zur Verfügung, um entscheidungsstarke Organisationen zu gestalten, die ihr Potenzial zum Wohl der Beschäftigten und der Gesellschaft verwirklichen. Und dieses Potenzial ist *viel* größer, als es die bisherigen Entscheidungskulturen des Mainstreams vermuten lassen.

Warum gerade jetzt?

Vieles ist zurzeit im Umbruch. Die Bandbreite reicht von den enormen Krisen, in die Organisationen vermehrt hineingeraten, bis zu den Hoffnungen, die heute mehr mit den technologischen als den sozialen Innovationen verbunden werden — Stichwort digitale Revolution. Allein schon an dem großen Einfluss, den das Internet mit seinen sozialen Medien und überhaupt das rasend schnelle Wachstum der digitalen Medien auf unser Leben und unseren Alltag haben, lässt sich die enorme Dynamik dieser Veränderungen ablesen. Unsere Gesellschaft wird immer vernetzter, kritischer, bewusster — die Spatzen pfeifen es von den Dächern. Die treibenden Kräfte für Veränderungen entstammen heute immer öfter nicht mehr den klassischen Machtpositionen der Wirtschaft, sondern entstehen mitten aus der Gesellschaft heraus. Pull statt Push.

Für die Organisationen und Unternehmen bedeutet das eine ständige Konfrontation mit neuartigen Situationen. Die Zukunft wird immer riskanter, fordert immer vehementer unsere verantwortungsvollen, sinnvollen und nachhaltigen Entscheidungen. Die inneren Herausforderungen durch selbstbewusste, gut ausgebildete und informierte Mitarbeiter, die mit der klassischen hierarchischen Führung nichts mehr am Hut haben, stehen den äußeren in nichts nach. Der Mit-Entscheidungsbedarf wird insgesamt höher, komplexer, kurzlebiger. Und doch herrscht beim Entscheiden in Organisationen, während sich draußen so vieles in dynamischer Veränderung befindet, nach wie vor weitestgehend handwerklicher Stillstand. Als säße man im Auge des Taifuns und hätte nichts damit zu tun.

Das Entscheiden betrifft alle Organisationen. Tatsächlich bestehen, ja leben Organisationen aus dem Entscheiden heraus. Wer das ganze Feld des Entscheidens überblickt, versteht auch, dass alles, was eine Organisation tut und unterlässt, wie effektiv und effizient sie ist, wie nützlich oder schädlich ihre Wirkungen sind, auf ihrem Entscheiden beruht. Dabei sind weit mehr Ebenen und Personen im Unternehmen am Entscheiden beteiligt, als man gemeinhin denkt. Wir sprechen also hier nicht von einem Nischenthema, sondern von einer Sache, die wirklich alle angeht. Im bewussten Entscheiden liegt eine enorme Einflusskraft darauf, wie sich die Menschen in unseren Organisationen entwickeln, wie sich unsere Organisationen selbst entwickeln – und damit darauf, wie sich unsere gesamte Welt künftig entwickeln wird. Dieser ganz realen Verantwortung kann man sich überhaupt nicht entziehen, weil man ohnehin nicht »nicht entscheiden« kann. Und der immer häufiger als notwendig propagierte *Kulturwandel* in Organisationen lässt sich mit dem konsequenten Blick auf die *Entscheidungskultur* außerordentlich gut und pragmatisch handhabbar rahmen.

Ist Entscheiden nicht eigentlich ganz einfach?

Ja. Nein. Kommt darauf an.

Wir können uns für keine dieser Antworten so recht entscheiden. Oder vielmehr: Wir wollen uns nicht entscheiden. Denn wie so oft kommt es auch hier auf die *Perspektive* an.

Die erste und wichtigste Perspektive: Unser Fokus liegt, wie erwähnt, allein beim Thema Entscheiden in und von *Organisationen*. Sie werden hier also nichts über das Entscheiden in privaten Zusammenhängen erfahren. Die Unterschiede sind erheblich. Erinnern Sie sich an die letzte Bundestagswahl und daran, wen Sie gewählt haben? Das war Ihre persönliche Entscheidung. Aber haben Sie damit die Zusammensetzung des Parlaments entschieden? Nein, das hat der so oft beschworene »Wähler« als die Summe aller Wähler entschieden. Und selbst das ist nur die halbe Wahrheit. Mitentscheidend für die Zusammensetzung des

Parlaments sind unser Wahlrecht mit der Fünf-Prozent-Hürde, die Regelungen für die Zulassung von Parteien zur Wahl und viele andere Dinge, die ebenfalls irgendwann einmal von einem gewählten Parlament entschieden worden sind. Dieses Bild bietet eine wirksame Analogie für die allgemeingültigen Aspekte des Entscheidens in Organisationen: Es geht um das *Zusammenspiel* der Entscheidungen vieler Menschen und Teams und dessen, was die Organisation mit ihrer grundlegenden Entscheidungskultur und Verantwortungsarchitektur selbst dazu beiträgt. Die dabei nachhaltig gestalteten geschäftlichen Optionen und Zukunftsentwürfe beeinflussen unser Leben mindestens genauso stark wie Entscheidungen im privaten oder politischen Umfeld.

Die zweite Perspektive: Manchmal begreift man Dinge erst dann, wenn man nach ihnen greift, das gilt ebenso auch für das Entscheiden. Das Kapitel 2.1 *Das Ding an sich* ergreift daher das Entscheiden an und für sich, dreht und wendet es hin und her, um es von allen Seiten wirklich gut zu beleuchten.

Die dritte Perspektive: die Gefahr der Verwechslung. Immer dann, wenn sich Dinge ähnlich sind, werden sie allzu leicht verwechselt. Hier rücken wir das Entscheiden in Organisationen ins Licht. Ganz nahe bei ihm steht seine Zwillingsschwester »Führen«, die oft genug im hellen Scheinwerferlicht ihren Auftritt hat und ihn genießt. Wir wollen die beiden aber nicht verwechseln. Und zu diesen beiden gesellen sich noch zwei weitere Zwillingsschwester: die Schwestern »Verantworten« und »Sinn geben«. Diese vier bilden gemeinsam eine Familie, dürfen aber dennoch nicht durcheinandergebracht werden. Wenn wir über das Entscheiden in Organisationen nachdenken, sind die beiden Zwillingspaare niemals weit. Im Kapitel 4.2 *Das Kaleidoskop* geben wir der ganzen Familie die Ehre. Die Vier haben noch eine weitere doppelgesichtige enge Verwandte, die großen Einfluss auf die ganze Familie des Entscheidens ausübt: Misstrauen bzw. Vertrauen.

Die vierte Perspektive, auf die es ankommt: Wir teilen sehr nachdrücklich die Einschätzung von Immanuel Kant »Es gibt nichts Praktischeres als eine gute Theorie«. Das im Kapitel 2.2 vorgestellte *Pentaeder-Modell* stellt die aus der Praxis entstandene Orientierungshilfe für die zukünftige Praxis dar: Es ist unsere »Praxistheorie«.

Die fünfte Perspektive: Ob das Entscheiden »eigentlich ganz einfach« ist oder nicht, hängt nicht zuletzt von Werkzeugen und Instrumenten ab. Wie sehr kann man schon beim Öffnen einer Konservendose verzweifeln — ohne Dosenöffner! Also, Pinzetten und Feilen in die Hand und ran ans Werk! Alles, was Sie dazu brauchen, finden Sie im Kapitel 3.

Die sechste Perspektive, die nicht vergessen werden sollte: das Wechseln der Perspektiven selbst. Über das Entscheiden in Organisationen lässt sich nicht viel herausfinden und lernen, wenn die gewohnten Brillen aufgesetzt werden, oft genug führen sie geradewegs in die Irre. Das ist der Grund, warum wir hier z. B. nichts über private Entscheidungen aussagen. Entscheiden in Organisationen ist eben gerade keine Privatsache, die einer mit sich selbst ausmachen könnte. Und ebenso keine politische, bei der der Souverän in der Wahlkabine alle vier oder fünf Jahre seine Entscheidung trifft. Auch ist es beileibe nicht nur Angelegenheit der Entscheider an der Spitze der Organisationen. Wie man alle Beteiligten gut in das Entscheiden einbeziehen kann, wird im Kapitel 4 aus verschiedenen Blickwinkeln beleuchtet.

Die siebte Perspektive: der generelle Überblick. Manchmal sieht man komplexe Sachverhalte besser, wenn man sie aus hoher Flughöhe betrachtet. Im abschließenden 5. Kapitel unseres Buches laden wir Sie daher ins *Cockpit* ein, um diese Betrachtungsweise näher kennenzulernen.

Von Vorbildern haben wir viel gelernt

Wir haben viele Menschen und Teams in ihren Organisationen bei ihrem Entscheiden begleitet — und dabei auch viel von ihnen gelernt. Sie haben sich in ihrem Entscheiden gesonnt, haben an ihm gelitten, sie waren euphorisch oder auch resigniert. Sie wurden als die Helden, manchmal gar als die Götter ihrer Organisation betrachtet, in anderen Fällen — oder später im Zeitverlauf — auch als deren Versager oder Bösewichte. Manche standen als CEOs oder Aufsichtsräte im Licht der öffentlichen Aufmerksamkeit, andere ganz im Schatten als »einfache« Handwerker oder Rezeptionisten. Und ganz viele standen weder im Licht noch im Schatten. Sie standen und stehen noch heute irgendwo dazwischen, tun ihren Job in der Organisation und entscheiden, was zu entscheiden ist — oder unterlassen es. Leise euphorisch oder leise resigniert, interessiert an ihrer Organisation oder eher gleichgültig ihr gegenüber, am eigenen Nutzen orientiert oder ganz altruistisch.

Sie alle sind uns zu Vorbildern geworden. Sie haben uns gelehrt, das zu betrachten, was da ist. Face reality! Und sie haben uns auch gelehrt, auf die *Entscheidungen der Organisation* zu schauen, die sie entweder ins Licht oder in den Schatten stellt, die sie euphorisch oder resigniert werden lässt. Und sie haben uns unzählige Hinweise auf Verbesserungen des Entscheidens geliefert.

Die achte Perspektive: lernen und besser werden. Wir wären kaum gute Organisationsberater und noch viel weniger Experten für das Entscheiden in Organisationen, wenn wir im »Face reality« stehen blieben, ohne durchgängig ein starkes Engagement für die *Entwicklung* des Entscheidens zu zeigen. Welche neuen Optionen eröffnen sich für das Entscheiden in Organisationen? Wie sieht die Zukunft des Entscheidens aus?

Für wen dieses Buch geschrieben wurde

Für all diejenigen, die

- Interesse am Wohlergehen ihrer Organisation haben und engagiert an deren Gestaltung mitwirken wollen und/oder müssen, unabhängig davon, an welcher Stelle sie arbeiten,
- genauso großes Interesse an ihrem eigenen Wohlergehen in ihrer Organisation haben und sich nicht zum bloßen Gegenstand der Entscheidungen anderer machen lassen möchten, an welcher Position sie sich auch befinden mögen,
- eine neue, ganzheitliche Perspektive auf das Thema Entscheiden in und von Organisationen entdecken möchten,
- ein sicheres Urteil darüber entwickeln möchten, wie viel mehr an Effektivität und Effizienz beim und durch das Entscheiden in Organisationen möglich ist,
- Lust haben, die bestehende Entscheidungskultur zu erkunden und auch die darauf gründende Kommunikation und Kooperation in der Organisation,
- selbstverständliche Gewohnheiten und Regeln des Entscheidens infrage stellen und sinnvolle Alternativen dazu kennenlernen möchten.

Wie Sie dieses Buch lesen können

Sie finden in den Kapiteln dieses Buches in Wirklichkeit nicht weniger als *fünf verschiedene miteinander verwobene Bücher*, die Ihnen jeweils sehr unterschiedliche Zugänge zum Thema offerieren. Jedes dieser Bücher können Sie mit Genuss einzeln lesen und verstehen und damit ganz individuell Ihren eigenen Weg durch ...

3.6 Die Risikobilanz

Die Risikobilanz ist eines der Kernwerkzeuge beim achtsamen Entscheiden von und in Organisationen. Wie schon im Kapitel 2 ausführlich beleuchtet wurde, dreht sich beim Entscheiden alles um das Risiko — also um die Einschätzung von Chancen und Gefahren mit anschließender Bilanzierung der beiden Seiten. Es ist ganz wichtig zu betonen, dass wir hier von *Einschätzungen* und nicht von absoluten Größen sprechen. Denn — wie gesagt — die Konsequenzen einer Entscheidung sind nicht vorhersehbar, geschweige denn berechenbar. Die Risiken beim Entscheiden sind oftmals komplex und werden aus verschiedenen Perspektiven unterschiedlich eingeschätzt. Auch sind sie vielfach nicht quantitativ zu bewerten. Eine verbale Beschreibung ist daher meist geeigneter, um die Risikosituation umfassend darzustellen. Die Risikobilanz ist damit ein *Kommunikationsmittel*. Sie bietet die Möglichkeit, aus den unterschiedlichen Perspektiven eine deutlich bessere, weil gemeinsame Einschätzung der Situation zu erhalten. Auf dieser fundierten Basis lassen sich anschließend geeignete Entscheidungen und Maßnahmen ableiten. Zwar impliziert der Begriff »Bilanz« im Allgemeinen eher einen formellen *Abschluss* (wie etwa die Unternehmensbilanz), im Fall der Risikobilanz geht es aber viel mehr um den *Anfang* eines Prozesses des Risikomonitorings.

Je nach Entscheidungssituation bzw. Komplexität des Prozesses können Risikobilanzen in unterschiedlicher Tiefe erstellt werden. Die Grundfigur können Sie der folgenden Abbildung entnehmen.

Risikobilanz (1)	
Chancen	Gefahren
Bilanz (1)	
Vorschläge, Maßnahmen, Next Steps (1)	

Abbildung 3.34: Entscheidungs-Risikobilanz — Typ 1

Im ersten Schritt werden die Chancen und Gefahren einander gegenübergestellt. Der zweite Schritt besteht aus der Bilanzierung der beiden Seiten. Im dritten Schritt gilt es Ideen, Vorschläge und Maßnahmen zu entwickeln, die die Chancenseite erhöhen und die Gefahrenseite verringern. Tatsächlich wird erst mit diesem Schritt aus einem geduldigen Stück Papier ein lebendiges Arbeitsmittel. Dieser Schritt führt die bis dahin *statische* in eine *dynamische* Risikobilanz über.

Nützliche Fragen für die Erstellung dieser Form der Bilanz:

- Welche Chancen und Gefahren sind wie wahrscheinlich bzw. haben welche Auswirkung?

- Wodurch kann die Verschiebung der Risikobilanz in Richtung Chancenerhöhung gelingen?
- Auf welche Maßnahmen konzentrieren wir uns dabei zuerst?
- Wie fließen die aufgelisteten Chancen und Gefahren in die Gestaltung der Umsetzung ein?
- Welche Maßnahmen drängen sich jetzt direkt auf? Welche sind zeitlich versetzt zu starten?

Der Einsatz von Typ 1 der Bilanz eignet sich besonders dann, wenn schon die Gegenüberstellung von Chancen und Gefahren zu einer guten und von den beteiligten Risikoperspektiven gemeinsam getragenen Entscheidung führt. Das ist dann der Fall, wenn bei der Bilanzierung der Chancen und Gefahren die Chancenseite ganz offensichtlich überwiegt. Dann können mit einem positiven Gefühl aller Beteiligten die nächsten Schritte vereinbart werden.

Tipp

Sie können ganz leicht selbst herausfinden, welchen Unterschied es macht, sich einer Entscheidung über die Risikobilanz zu nähern: Stellen Sie einfach bei der nächsten anstehenden Entscheidung in Ihrem Team bzw. Projekt die Frage nach den Chancen und Gefahren. Entdecken Sie, wie sich die Qualität des Ergebnisses bzw. auch der abgeleiteten Maßnahmen verändert. Prüfen Sie die Maßnahmen daraufhin, mit welchen davon Sie die Chancen erhöhen und die Gefahren verringern.



Bei komplexeren Entscheidungen, in denen das einfache Gegenüberstellen der Chancen und Gefahren die Bilanzierung zwar unterstützt, jedoch durch die Beteiligten nicht als ausreichend wahrgenommen wird, bietet sich die *erweiterte Risikobilanz* an. Wenn beispielsweise der Entscheidungsprozess stockt oder sich Unbehagen im Raum breitmacht, kann es nützlich sein, die Chancen und Gefahren aus unterschiedlichen Perspektiven zu beleuchten. Typ 2a der Risikobilanzierung betrachtet die *Perspektiven des doppelten Risikos*: Häufig neigen wir dazu, die Chancen und Gefahren (das WAS) der Sache gut zu beleuchten, die des Prozesses (das WIE) dagegen zu vernachlässigen (mehr dazu im Kapitel 2.2.1). Gerade in Veränderungsprojekten ist die Integration der WIE-Risiken in die Planung des Veränderungsprozesses jedoch einer der wichtigsten Schlüssel zum Erfolg.

Tipp

Bestimmt erinnern Sie sich an die eine oder andere Entscheidung in Ihrem Team, die getroffen, aber nicht umgesetzt wurde. Wir laden Sie zur »Ursachenforschung« ein:

- Wie gut sind dabei die WIE- und die WAS-Risiken ausgeleuchtet worden?
- Welche Chancen und Gefahren auf der Prozessseite (siehe Kapitel 2.3 *Prozesse gestalten*) sind in die Bilanzierung eingeflossen?
- Wie gut wurden das Quellgebiet und das Land der Suche betrachtet?



- Wie weit wurde die potenzielle Umsetzung in der Risikobilanz mitgedacht?
- Was wäre anders gewesen, wenn die ausreichend bilanzierten Chancen und Gefahren bei den Maßnahmen berücksichtigt worden wären?

Risikobilanz (2a)				Risikobilanz (2b)					
Was		Wie		Chancen			Gefahren		
Chancen	Gefahren	Chancen	Gefahren	Person	Team	Organi- sation	Person	Team	Organi- sation
Bilanz (2a)				Bilanz (2b)					
Vorschläge, Maßnahmen, Next Steps (2a)				Vorschläge, Maßnahmen, Next Steps (2b)					

Abbildung 3.35: Erweiterte Risikobilanz — Typ 2a (Perspektiven des doppelten Risikos WAS und WIE), Typ 2b (Perspektiven des sozialen Dreiecks)

Eine weitere Form der Bilanzierung (Typ 2b) bezieht die *Perspektiven des sozialen Dreiecks* mit ein: Wie gut sind in den Chancen und Gefahren die *Perspektiven der Person(en) in ihren Funktionen und Rollen* beleuchtet, wie sind die *Teamperspektiven* vertreten und wie sieht es mit der *Perspektive der Organisation* aus?

Diese Betrachtungsweise kann insbesondere dann gute Hinweise liefern, wenn die Perspektiven unterschiedlich stark vertreten sind. Wir erleben es häufig, dass im mittleren Management und in Projekten die Personen- und Teamperspektive gut vertreten sind, die Organisationsperspektive jedoch zu wenig Berücksichtigung findet. Auf der Ebene des oberen Managements überwiegt hingegen meist die Organisationsperspektive. Ein Grund für das Scheitern von Veränderungen liegt häufig in dieser unausgewogenen Beachtung der drei Perspektiven.

Tipp

Betrachten Sie noch einmal die oben gewählte Situation und richten Sie diesmal den Blick auf die Perspektiven: Person in Funktion und Rolle, Team und Organisation.

- Welchen Beitrag hätte diese Sichtweise in der damaligen Situation liefern können?
- Welche der Perspektiven wurde wie bzw. nicht berücksichtigt?
- Welche Gefahren hätten im Vorfeld ansonsten Berücksichtigung gefunden und über Maßnahmen entsprechend abgedeckt werden können?
- Welche Chancen sind ungenutzt geblieben?
- Was können Sie und Ihr Team daraus für künftige Entscheidungen lernen?

Insbesondere bei strategischen Entscheidungsfindungen lohnt sich die Investition in die komplexere Betrachtungsweise der Risikobilanz Typ 3, die die fünf Perspektiven des Pentaeders mit den Chancen und Gefahren verbindet. Gerade in solchen Fällen ist die Entscheidungsvorbereitung besonders relevant, denn hier werden die Weichen für die Zukunft der Organisation gestellt. Daher ist ...

5 Aus dem Cockpit — in großer Flughöhe!

Elf Draufsichten und eine Ermutigung gegen Flugangst

Zum Abschluss bieten wir Ihnen hier noch einmal eine kompakte Gesamtschau über unser Thema Entscheiden in Organisationen aus großer Flughöhe an: Verschafft man sich nämlich einen Überblick von oben, tritt das oftmals überraschend spärlich ausgeschöpfte Potenzial von Organisationen erstaunlich klar hervor. Möglicherweise gehören Sie ja auch zu denjenigen unserer Leser, die ihre knappe Zeit ohnehin schon viel zu viel im Flugzeug verbringen. Wenn Sie also schnell einen möglichst umfassenden Überblick über all die von uns gebotenen Informationen gewinnen und dabei auf detaillierte Informationen verzichten wollen, sind Sie hier genau richtig. Und auch als abschließende Zusammenfassung der großen Fülle des Gelesenen können Ihnen die folgenden Seiten sehr dienlich sein.

1. Das Entscheiden in Organisationen ist von sehr viel größerer Bedeutung, als es von vielen gesehen wird. Durch das Entscheiden entstehen die Wertschöpfungen für unsere Welt.

- Die Möglichkeiten und Konsequenzen organisationalen Entscheidens und Handelns gehen weit über die Möglichkeiten einzelner Personen hinaus. Das war und ist der einzig sinnvolle *Grund* dafür, Organisationen zu gründen und zu entwickeln.
- Damit *gemeinsames Handeln* in Organisationen zustande kommt, müssen Entscheidungen getroffen und kommuniziert werden, die wiederum Ausgangspunkt weiterer Entscheidungen sind.
- Dies läuft meist so selbstverständlich und in gewohnten Mustern ab, dass im Prozess des Entscheidens kaum auf elementare Fragen geachtet wird wie etwa: Was gibt es eigentlich jetzt zu entscheiden? Wie soll genau entschieden werden?
- Die Bedeutung einer Organisation bemisst sich nach den Beiträgen, den sie für die jeweils relevante Umwelt leistet. Diese Beiträge werden durch die Umwelt nach dem *Wert* eingeordnet, den die Organisation für ihre Umwelt erzeugt. Die Wertschöpfung verbindet in diesem Sinne die Organisation mit ihrer Umwelt.
- Letztgültiger Maßstab ihrer Wichtigkeit ist der Wert, den eine Organisation durch ihre Entscheidungen für die *Weltgesellschaft* erzeugt. Das mag Ihnen übertrieben erscheinen und hat möglicherweise auch keinen großen Einfluss auf Ihre täglichen Entscheidungen — sei es als hochrangiger Manager oder als Experte. Sie wirken aber trotzdem als Bausteine im großen Ganzen mit.

- Die Organisation selbst bewertet ihre Wertschöpfung primär nach monetären, terminlichen und qualitativen Dimensionen. Sie gerät jedoch immer stärker und unumkehrbar unter gesellschaftlichen Druck. Das liegt nicht zuletzt an den Erwartungen und Zumutungen von außen, wie etwa einer Corporate Social Responsibility, dem Ruf nach nachhaltigerem Wirtschaften und der Notwendigkeit zu lernen, sich über soziale Medien nach außen zu öffnen und ihre Entscheidungen zu rechtfertigen.

2. Entscheiden ist der treibende Motor für die Entwicklung und das Wachstum von Menschen, Teams und Organisationen. Voraussetzung dafür ist, dass es reflektiert und mit Verstand und Leidenschaft geschieht. Nicht getroffene notwendige Entscheidungen blockieren, lähmen und hemmen.

- Darin, aktiv zu werden und dabei Risiken einzugehen, steckt die stärkste ...