

3.4 Die Decisio-Prozesslandkarte erkunden oder: Tanz auf dem Backbone des Pentaeders



In diesem Kapitel erwarten Sie folgende Dinge: Zunächst erhalten Sie eine kurze Einführung in das *WAS* und *WIE* des Entscheidens. Darauf aufbauend, erfahren Sie anschließend alles über den Kontinent des Entscheidens, den Sie mittels

der Decisio-Prozesslandkarte entdecken können, anschaulich geschildert mithilfe von Anwendungsbeispielen. Jeder Abschnitt enthält zudem die Einladung, das Erfahren selbst auszuprobieren, und wertvolle Tipps, wie Sie das angehen können.

Am Beginn unserer Arbeit zum Prozess des Entscheidens mit Führungskräften und Beraterkollegen in Workshops, Aus- und Weiterbildungen werfen wir gerne die Frage auf: »Warum ist (wirksames) Entscheiden heute so relevant?« Unsere Teilnehmer haben uns dabei oftmals überrascht: Immer wieder spannen sie mit ihren Aussagen ganz eigenständig unser *Pentaeder-Modell* aus Kapitel 2.2 auf! Fassen wir ihre Antworten zusammen:



Abbildung 3.19: Aufstellungen mit der Decisio-Bodenlandkarte

Entscheiden hat immer etwas mit Risiko zu tun. Es gibt dabei Chancen (auf Erfolg) und Gefahren (von Misserfolgen). Dabei liegen die Risiken nicht nur in der Sache/Aufgabe, also im *WAS*, sondern auch im Prozess, dem *WIE* des Entschei-

dens. An diesem Prozess sind sowohl Personen in ihren Rollen und Funktionen als auch Teams und die ganze Organisation beteiligt.

Wie Sie sehen können, spiegeln sich in den Beschreibungen unserer Teilnehmer genau die Eckpunkte des Pentaeder-Modells wieder. Die Dreh- und Angelpunkte des Entscheidens, das *Risiko in der Sache (WAS)* und *im Prozess (WIE)* bilden das Rückgrat und damit die Drehachse des Pentaeders (die senkrechte grüne Linie in Abbildung 3.20). Wie wir spätestens seit der McKinsey-Studie zur achtsamen Prozessgestaltung¹² wissen, ist das *WIE* mindestens genauso erfolgsrelevant wie das *WAS*. Das lässt sich bei »Merger & Akquisition«-Prozessen besonders gut erkennen. Die Prognosen (beispielsweise Einsparen von Kosten, Heben von Synergien, Ausweiten von Marktpotenzialen) halten in der Regel nicht das, was sie zum Zeitpunkt der Fusion oder Übernahme versprechen. Die Beschäftigung mit dem *WAS* überwiegt, die Erfolge stehen und fallen jedoch mit einem ausbalancierten und an Zielen und Zukunft orientierten *WIE*. Die Verbindung der beiden Perspektiven, also das gleichzeitige Risikomonitoring der Was- und der Wie-Risiken ist der Königsweg. Dies gelingt über das Einbinden der relevanten unterschiedlichen Risikoperspektiven und deren Monitoring über den gesamten Veränderungsprozess.

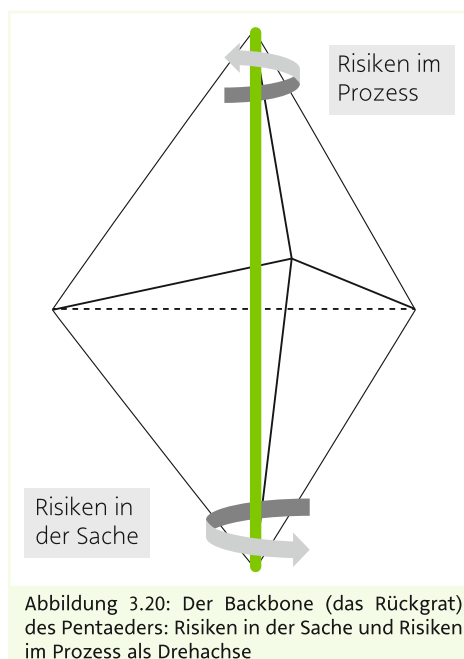


Abbildung 3.20: Der Backbone (das Rückgrat) des Pentaeders: Risiken in der Sache und Risiken im Prozess als Drehachse

Ein äußerst geeignetes Werkzeug, um Fragestellungen des *WAS* und des *WIE* zu verbinden, ist die *Decisio-Prozesslandkarte*. Mithilfe dieser Landkarte können die unterschiedlichen Risikoeinschätzungen in der Sache, dem *WAS*, und die im Prozess, dem *WIE*, gleichzeitig und gemeinsam bearbeitet werden. Je professioneller und virtuoser es gelingt, sich auf dieser Hauptachse des Pentaeder-Modells zu bewegen, auf dieser Klaviatur spielen zu können, umso meisterhafter wird das Tanzen auf dem Backbone des Pentaeders gelingen, umso höher wird also die Wahrscheinlichkeit gekonnter, nutzenbringender Entscheidungen. Wie das konkret geht, beschreiben wir Ihnen in den folgenden Anwendungsbeispielen.

Dieses Kapitel bietet wertvolle Informationen für alle Menschen mit Gestaltungswillen in Organisationen — seien es Führungskräfte, Projektleiter oder Experten —, die einen roten Faden in ihrer komplexen Aufgabenwelt suchen. Diese vielfältig einsetzbare Methode ermöglicht es Ihnen, Ihre Aufgaben, sprich Ihren Beitrag zum Geschäftserfolg, mit den zugehörigen Prozessen und den Menschen zu verbinden, die diese gestalten. Zudem können Sie sich durch ihren Einsatz stetig weiterentwickeln und gemeinsam mit den anderen Beteiligten dazulernen.

Decisio bietet sich aber auch an für unternehmensinterne und -externe Berater, Moderatoren und Kommunikationsexperten, die erfahren wollen, wie sinnvoll es sein kann, ihren Auftrag unter der »Entscheiderbrille« zu gestalten. Sie erhalten hier die Gelegenheit, uns bei unserer Arbeit über die Schulter zu schauen und zu prüfen, inwieweit sich dieser Ansatz auch für Ihre Arbeit eignet.

Im Folgenden erfahren Sie, wie und in welchen Situationen Sie konkret mit der Decisio-Prozesslandkarte arbeiten können. Wir beginnen mit einer kurzen grundsätzlichen Darstellung des Werkzeugs, soweit sie für das Verstehen der Beispiele notwendig und sinnvoll ist. Allen, die sich vertieft mit den Grundlagen des Verständnisses von *Entscheiden als Prozess* beschäftigen wollen, empfehlen wir Kapitel 2.3. Dort finden Sie die ausführliche Beschreibung, die Herleitung und den theoretischen Unterbau.

3.4.1 Beschreibung der Decisio-Prozesslandkarte

Die Übersichtskarte in der folgenden Abbildung zeigt es: Wichtig ist, den *gesamten* Entscheidungsprozess zu gestalten und zu verantworten. Das betrifft ebenso das *WAS* und *WIE* (also Inhalt und Prozess) wie auch die drei *Systemebenen* (Organisation, Teams/Netzwerke und Personen in ihren Funktionen und Rollen). Damit ist der gesamte Pentaeder auf der Landkarte abgebildet, sodass wir seine fünf Perspektiven gut im Auge behalten können.

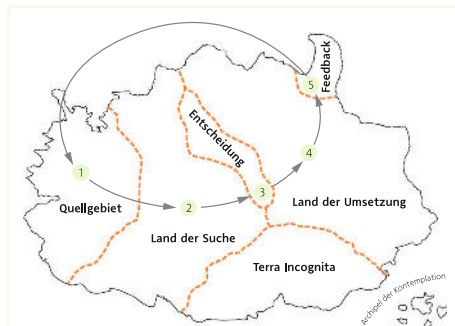


Abbildung 3.21: Der Gesamtprozess im Überblick

Die Übersichtskarte beschreibt den Prozess des Entscheidens in seinen fünf Phasen: ausgehend vom Quellgebiet (1) über das Land der Suche (2) ins Land der Entscheidung (3), von dort aus dann ins Land der Realisierung (4) und schließlich ins Land des Feedbacks (5).

Abbildung 3.22 zeigt die Hauptfunktionen der einzelnen Länder. Damit bleibt das Wichtigste immer im Blick.

Im Quellgebiet (1) haben wir die Chance zu erkennen, worum es in diesem Prozess wirklich geht, was es zu entscheiden gilt bzw. auch nicht gilt. Gleichzeitig können wir hier die Chancen und Gefahren (auch des nicht Entscheidens) entdecken sowie die »Reiseroute« festlegen.

Das Land der Suche (2) hat zum Ziel, den ganzen Entscheidungsraum in den Blick zu nehmen, echte Optionen/Alternativen mit ihren Risikobilanzen abzuwägen und Einschätzungen von Erfolgswahrscheinlichkeiten in der Umsetzung vorzunehmen.

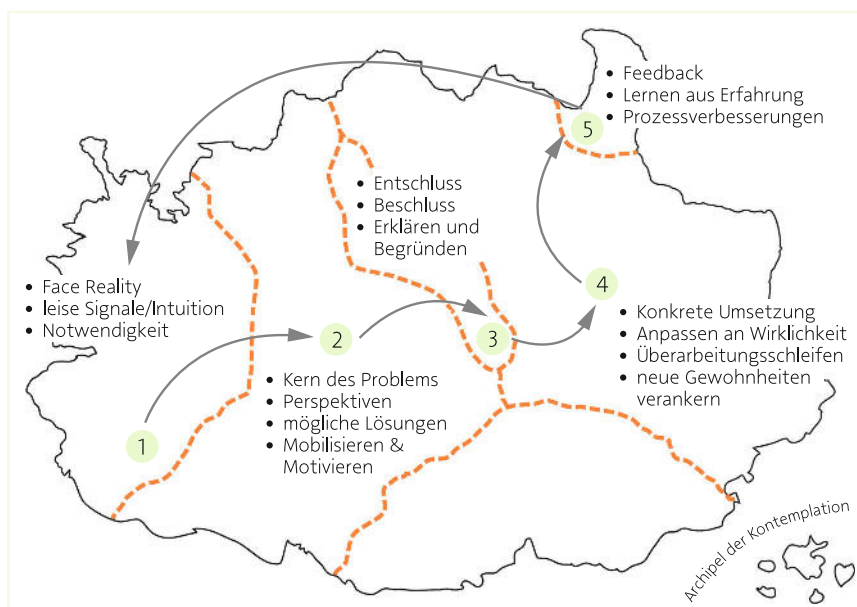


Abbildung 3.22: Decisio-Prozesslandkarte: die Hauptaufgaben im Entscheidungsprozess

Im Land der Entscheidung (3) gilt es die Entscheidung zu treffen und zu begründen. Gleichzeitig ist hier die Kommunikation auf den Weg zu bringen: Zu welchen Konsequenzen und Folgeentscheidungen führt die getroffene Wahl und was bedeutet das für die Realisierung?

Im Land der Realisierung (4) erfolgt die zielorientierte und sinngemäße Umsetzung der Entscheidung — mit allen nötigen (und möglichst kreativen) Anpassungen an die Wirklichkeit. Hier findet das Management des Wandels statt und die notwendigen Ressourcen (inkl. Geduld und finanzieller Mittel für das Lernen) werden eingebracht.

Das Land des Feedbacks (5) bietet der Organisation die Möglichkeit, aus den gemachten Erfahrungen für die Zukunft zu lernen. Hier werden Prozesse festgeschrieben und der Organisation zur Implementierung »übergeben«. Es wird festgelegt, was die Organisation lernen und auch, was sie verlernen muss.

Auf das Beste ergänzt wird dieser Prozess durch die *Terra Incognita*. Sie beinhaltet die unbekanntesten Gebiete des Entscheidens, die im Unbewussten, Unterschwelligen liegen und den gesamten Prozess durchziehen. Hier spüren wir unser unbewusstes *Erfahrungswissen*, hier treffen wir auf die kulturellen Aspekte der Organisation, die uns ganz selbstverständlich sind und deshalb auch nicht besprochen werden. Dabei erleben wir einerseits Blockaden und Widerstände und andererseits Dinge, die uns ganz selbstverständlich und ohne jedes Überlegen von der Hand gehen. Es geht hier also um all das, was beim Entscheiden unterhalb des sichtbaren Teils des »Eisbergs« liegt.

Ein Besuch auf der *Terra Incognita* ist immer dann besonders lohnenswert, wenn es stockt, nicht weitergeht, die vor Kurzem noch vorhandene Energie abhandenkommt — aber auch dann, wenn besonders geglückte Entscheidungsprozesse in den Lernprozess der Organisation einfließen sollen. Hier ist der Ort, an dem vor allem das »Unbewusste« der Organisation zum Tragen kommt. Hier haben die Fehlerkultur, das Silodenken, eigene »Positionierungslogiken« und ganz automatische Bewertungen ihre Heimat. Diese Dinge ins Bewusstsein zu bringen und damit besprech- und veränderbar zu gestalten, bringt Ihnen einen wahren Quantensprung in der Erstellung und Bilanzierung der Risiken.

Als Letztes betrachten wir nun den *Archipel der Kontemplation*. Er ist der notwendige Reflexionsraum für das Lernen von Personen und bietet eine geschützte Umgebung mit dem notwendigen Abstand zur allgemeinen operativen Hektik. Auf diese Inselwelt können Sie sich auch jetzt immer wieder zurückziehen, um die Anwendungsbeispiele aus Ihrer Sicht zu reflektieren, die eigenen Muster beim Entscheiden zu entdecken und daraus gute nächste Schritte für einen Transfer in Ihre Arbeit, Ihr Team, Ihre Organisation abzuleiten.

Gerade die *Terra Incognita* und der *Archipel der Kontemplation* finden sich in den klassischen Methoden zur strukturierten Entscheidungsfindung — wie beispielsweise FORDEC — nicht wieder.¹³ Auch das Quellgebiet kommt dort im Allgemeinen nicht vor. Diese drei »Länder« öffnen damit einen Zugang, der den Beteiligten in Entscheidungsprozessen normalerweise verschlossen bleibt. Plötzlich werden hier Dinge transparent und stehen offen im Raum, die bisher im Verborgenen »lauerten«. Hier können Sie bereits sehr schön sehen, welche (Aus-)Wirkung das Verwenden einer solchen Sprache hat: Es entstehen dabei sofort Bilder im Kopf jedes einzelnen Beteiligten. Gerne wird diese Arbeit mit Metaphern und Bildern in die »spielerische« Schublade gesteckt. Der außerordentlichen Kraft und Wirkung dieses metaphorischen Zugangs kann das jedoch keinesfalls gerecht werden (vgl. hierzu Lafkoff, Georg/Johnson, Mark, 2011).

Betrachten wir nun die metaphorische Variante der Prozesslandkarte (siehe Beilage im hinteren Buchumschlag bzw. im E-Book: Grafik am Buchende) und die Arbeit mit ihr.

Diese Variante fördert Erkenntnisse zutage, die dem herkömmlichen »digitalen« Denken unzugänglich sind. Sie lädt dazu ein, sich durch die Begriffe anregen und inspirieren zu lassen. Hier können Ängste, Freude und Zuversicht benannt, festgefahrene Situationen und Blockaden gelöst werden. Lassen Sie sich gemeinsam mit Ihren Kollegen auf eine Expedition durch diesen Kontinent ein: Gerade der bewusste Wechsel zwischen der gewohnten Welt der strukturierten, analytischen und zielorientierten Vorgehensweise und der Welt von Möglichkeiten, Unsicherheit, Unwägbarkeiten, Überraschungen und Risiken birgt eines der größten Potenziale für Gestalter in Organisationen. Diesen Raum abzutasten und aus der Tabuzone zu befreien, ermöglicht es Ihnen, die Vielzahl von Entscheidungen hervorzuholen, die normalerweise in den Geschäftsprozessen (oftmals unsichtbar) eingebettet sind. Damit können Sie diese in die bewusste Bearbeitung bringen, mit dem klaren Ziel, als Organisation(seinheit) urteilsfähiger zu werden. Die folgenden Beispiele zeigen Ihnen verschiedene Möglichkeiten dazu auf.

3.4.2 Anwendungsbeispiele

Beispiel 1: Decisio im Coaching oder was ein klassisches Coaching von einem Entscheider-Coaching unterscheidet

Das Entscheider-Coaching ist der »mittlere Weg« des Coachings:¹⁴ Es vereint den Anspruch, einen geschützten Reflexionsraum zu bieten, mit der Möglichkeit einer ökonomischen Nutzung der zur Verfügung stehenden Zeit durch die klare Fokussierung auf die wichtigsten Entscheidungen und die dazugehörigen

Entscheidungsprozesse. Im Ergebnis können die Entscheidungen mit erhöhter Urteilkraft getroffen werden.

Die erste Führungsaufgabe — eine klassische Situation

Aufgrund von Wachstum, Verschiebung von Produktmarktanteilen und notwendiger Umorganisation entschloss sich die Leitung, in einer Organisationseinheit eine Führungsebene neu einzuziehen. Eine langjährig bewährte Sachbearbeiterin erhielt die Chance, diesen neuen Bereich zu leiten. Ihr bisheriges Gebiet wurde zusammengeführt mit einer anderen Einheit, die in den letzten zwei Jahren kommissarisch geführt worden war. Die Fragestellungen, mit denen die Klientin zu uns kam: Wie kriege ich mich besser organisiert? Wie schaffe ich es, nicht mehr als neun Stunden pro Tag zu arbeiten? Wie gelingt es mir, den neuen Bereich möglichst schnell zu verstehen? Wie kann ich das zurzeit frustrierte Team motivieren, gute Arbeit zu leisten?

Die Lernreise »von der Entscheidung zum Entscheiden«

Wir begannen mit einer kleinen Aufstellungsarbeit mit der Aufgabe: Stellen Sie sich eine anstehende Entscheidung vor, die gerade auf Ihrem Schreibtisch liegt. Suchen Sie sich im *Land der Entscheidung* einen Platz, von dem aus Sie einen »Rundumblick« wagen möchten. Welche Begriffe auf der Landkarte gehören für Sie dazu, wenn Sie über Ihre Urteilsfähigkeit nachdenken?



Abbildung 3.23: Start in den Entscheidungsprozess

Neben den zu erwartenden Begriffen wie *Kompetenz* und *Klarheit* gehörten zu ihrer Antwort Begriffe wie *Leuchtfener der Experten*, *St. Bleib dir treu*, *innere Überzeugung*, *Optionen*, *Befürchtungen* etc. All dies sind Themen, die tendenziell ins Quellgebiet bzw. ins Land der Suche gehören. Es war damit sehr schnell klar, was es noch an Vorbereitung für diese Entscheidung brauchte — einen genauen Blick auf das WAS nämlich, um zunächst einmal zu verstehen, wofür diese Entscheidung wirklich notwendig ist: Kann ich gut hinter diesem WAS stehen, bin ich wirklich davon überzeugt?

Denn nur, wenn im Quellgebiet genügend Not-Wendigkeit (welche Not gilt es zu wenden) verspürt wird, ist auch genügend Energie für den weiteren Entscheidungsprozess vorhanden. Wenn die Entscheidung von den Beteiligten nicht als wirklich relevant gesehen und akzeptiert wird, sollte man besser die Finger von ihr lassen. Die Wahrscheinlichkeit, dass es anschließend zu keiner Umsetzung käme, ist ansonsten sehr hoch.

Die Frage nach dem relevanten WAS haben wir in der Bearbeitung direkt gekoppelt mit der Frage: WIE kann die Klientin das gewünschte Ziel erreichen? Welchen weiteren Input braucht sie dafür, und wie kann dieser dann verarbeitet werden? Wie kommt sie mit ihrem Team zu echten Alternativen? Diesen Weg und die daraus abgeleiteten nächsten Schritte haben wir in der unten abgebildeten Arbeitslandkarte dokumentiert. So sind sie festgehalten und konnten anschließend mit den Mitarbeitern vergemeinschaftet und weiter be- und verarbeitet werden.

Dadurch ist es der Klientin gelungen, den Entscheidungsbedarf gemeinsam mit den Mitarbeitern neu zu definieren, über tatsächliche Alternativen zur notwendigen Entscheidung zu kommen und die Umsetzung zu gestalten. Das dadurch gewonnene Gefühl, die Situation und damit den Entscheidungsbedarf gut erfasst zu haben und damit deutlich urteilsfähiger geworden zu sein, gab ihr die notwendige Sicherheit.



Abbildung 3.24: Eine gefüllte Arbeitslandkarte

Kommen Ihnen solche Situationen bekannt vor? Stehen Sie als Führungskraft, Projektleiter etc. auch vor der Herausforderung, Dinge zu entscheiden, bei denen Sie sich das ein ums andere Mal gefragt haben: Habe ich genügend Urteilskraft, um das mit gutem Gewissen zu entscheiden? Nun können Sie konkret erfahren, welchen Unterschied es macht, sich über die Decisio-Prozesslandkarte Ihren Entscheidungen zu nähern. Dafür laden wir Sie nun zu einem »Selbstcoaching« ein.



Selbstcoaching mit der Decisio-Prozesslandkarte

Nehmen Sie sich eine Entscheidung vor, die ansteht oder sogar schon lange überfällig ist. Welche der Begriffe auf der Landkarte springen Ihnen dazu ins Auge? Notieren Sie diese Begriffe in der Arbeitslandkarte und ergänzen Sie sie mit den Erklärungen, die Ihnen dazu einfallen.



Abbildung 3.25: Arbeitskarte

Betrachten Sie nun Ihr Gesamtbild und prüfen Sie es anhand von Fragen. Hier finden Sie einige beispielhafte Fragen dafür:

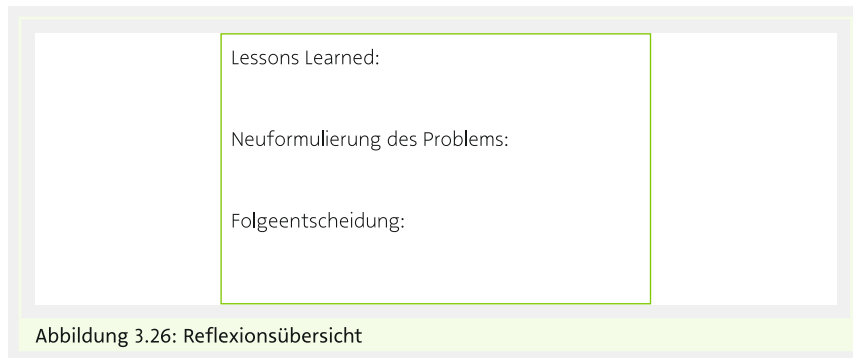
- Ist die Entscheidung wirklich notwendig? Warum gerade jetzt?
- Welche Optionen sind denkbar für Sie?
- Welche zusätzlichen Perspektiven/Risikoeinschätzungen gehören auf den Tisch?
- Wie lautet die konkrete Entscheidung? Und warum gerade diese?
- Woran werden Sie eine gelungene Umsetzung erkennen/messen können?
- Auf welche Überraschungen durch die Realität sollten Sie sich einstellen? (Veränderungsträgheit, nötiger Zeitaufwand für die Realisierung, Konsequenzen,...)
- Was sollten Sie als Best Practice sichern und warum?
- Welche bewussten/unbewussten Interessen und Bedürfnisse werden von mir und anderen verschwiegen bzw. sind unterschwellig vorhanden?

Sicherlich fallen Ihnen selbst noch eigene Fragen zu Ihrer Entscheidungsthematik ein.

Nun können Sie Ihre Schlüsse ziehen:

- Hat sich durch die nun erfolgte Arbeit etwas verändert?
- Wie lautet der Entscheidungsbedarf jetzt?
- Welche Folgeentscheidungen zieht die Entscheidung nach sich?
- Was sind Ihre konkreten nächsten Schritte?

All das können Sie in einer Liste analog folgender Abbildung festhalten.



Beispiel 2: Decisio in der kollegialen Fallberatung oder wie deren Qualität verbessert werden kann

Die *kollegiale Beratung* ist ein heute weitverbreitetes Werkzeug, in dem Kollegen sich wechselseitig zu beruflichen Fragen und Schlüsselthemen beraten und gemeinsam Lösungen entwickeln — eine gewisse Alternative zum klassischen Coaching. (Einen beispielhaften Ablauf finden Sie in Abbildung 3.27.) Die Qualität hängt von verschiedenen Faktoren ab. Zum einen ist es wichtig, Perspektiven und Suchrichtungen einzubringen, die der Fallgeber bisher nicht in seiner Aufmerksamkeit hatte. Zum anderen kommt es darauf an, wie gut es dem Fallgeber gelingt, neue, erweiterte Perspektiven in seinen Fall einzubinden. Dabei sind die beteiligten Personen in der Regel auf Ihre eigenen Phantasie/Kreativität im »luftleeren Raum« angewiesen.

Genau an diesen beiden Punkten bietet die kollegiale Fallberatung mit Decisio echte Vorteile. Methodisch kann sie genauso ablaufen wie die klassische kollegiale Fallberatung. Auch hier beginnt sie jedoch damit, dass der Fallgeber seinen Fall in die Arbeitskarte (Abbildung 3.25) einträgt und damit bereits eine »Sortierung« und Strukturierung vornimmt, wie wir es auch in Beispiel 1 gesehen haben. Die Fragestellungen hierzu: Welcher Aspekt meines Falles gehört wohin — ins Quellgebiet, Land der Suche, Land der Entscheidung, Land der Umsetzung, in die Terra Incognita oder in das Land des Feedbacks? Zu welchen Aspekten meines Falles möchte ich die Kollegen befragen? Der *Kontinent des Entscheidens* liefert auch hier Inspiration und Anregungen durch Begriffe wie *Sumpf der Nöte*, *Forst der Zusammenarbeit*, *5 x Warum*, *geheime Spielregeln*, *Terrassen der Kundenzufriedenheit* usw. Bildliche Metaphern wie der Flow im Fluss und die Stromschnellen, Straßen und Wege, das Bergwerk, das Theater, das Wirtshaus etc. ergänzen die Möglichkeiten der Einordnung. Durch die bildhafte Beschreibung und Vorsortierung erhält schon die Fallbeschreibung eine völlig andere Qualität. An den Anfang tritt automatisch die Fragestellung: Worum geht's hier eigentlich? Einer unserer Workshop-Teilnehmer fasste das so zusammen: »Decisio ist eine Sortierhilfe, die inspiriert und nicht gängelt.«

Neben den faktischen Inhalten lassen sich insbesondere emotionale Situationsbeschreibungen vornehmen, es wird also das benannt, was sonst oftmals unbesprechbar bleibt. Damit werden bei den beratenden Kollegen ganz andere »Kanäle« angesprochen, als üblicherweise durch das reine Beschreiben des Falles erreicht werden können. Auch der zeitliche Ver- und Ablauf findet durch die prozesshafte Darstellung eine ganz natürliche Berücksichtigung: Das *WAS* wird damit in das *WIE* eingebettet. In der Konsequenz liegt die Fallbeschreibung dann für alle transparent auf dem Tisch, was eine perfekte Arbeitsgrundlage bildet.

Das Nachfragen durch die kollegialen Berater wird dadurch unterstützt, dass alle sehr schnell sehen, ob bestimmte Länder nicht gut oder gerade besonders gut ausgeleuchtet sind. Sie können daraufhin klären, ob darin besonderes Potenzial für die anschließenden Hypothesen steckt. Bei der Hypothesenbildung lassen sich durch die Fokussierung auf das *WAS* und das *WIE* besonders gut die beiden Seiten des Risikos, also Chancen und Gefahren beleuchten. Das Bilanzieren der Risiken kann dann entweder vom Fallgeber selbst oder von allen gemeinsam vorgenommen werden. (Mehr zur Erstellung von *Risikobilanzen* finden Sie im Kapitel 3.6.)

Im Anschluss stellen wir Ihnen vor, wie Sie die kollegiale Fallberatung mit Decisio ausprobieren können.



Kollegiale Fallberatung mit Decisio: Vorgehensweise

Bereiten Sie Ihren Fall wie beschrieben mit der Arbeitskarte vor. Notieren Sie Ihre Überschrift in der Zeile: *Worum geht's?* Nehmen Sie sich die Decisio-Prozesslandkarte (Beilage bzw. im E-Book: Grafik am Buchende) vor und suchen Sie sich eine gute Startposition. Welche Begriffe, welches Land, welche Symbole, Metaphern etc. beschreiben Ihre derzeitige Position am besten? Tragen Sie alles, was Ihnen dazu einfällt, in die Arbeitskarte ein. Nutzen Sie dabei Ihre spontanen Eindrücke ebenso wie die wohldurchdachten. Es geht dabei nicht darum, die Entscheidungsprozessschritte 1 bis 5 »abzuarbeiten«. Halten Sie einfach alles fest, was Ihnen zu Ihrem Thema ein- und auffällt. Stellen Sie anschließend das Ergebnis Ihren ausgewählten Kollegen vor. Folgen Sie dem Ablauf aus Abbildung 3.27. Anschließend an die Runde der Verständnisfragen gehen Sie an die Risikobilanzierung (Abbildung 3.28): Hören Sie sich dafür an, welche Chancen und Gefahren Ihre Kollegen in den verschiedenen Punkten im *WAS* und *WIE* sehen und notieren Sie diese. In der Rolle des Beraterkollegen lassen Sie sich auch durch die Assoziationen leiten, die die vom Fallgeber gewählten Begriffe, Metaphern etc. bei Ihnen auslösen. In Ihren Hypothesen zu Chancen und Gefahren sollten Sie Ihrem Fallgeber auch Ihre eigenen Begriffe und Assoziationen zur Verfügung stellen. Ordnen Sie im Anschluss gemeinsam die gewonnenen Erkenntnisse den drei Systemebenen *Person in Funktion und Rolle*, *Team/Netzwerk* und *Organisation* zu.

Kollegiale Beratung

Zeit	Fallgeber	Berater
5 Min.	Fall schildern (A)	zuhören/notieren (B)
10 Min.	Antworten (B)	Verständnisfragen (A)
10 Min.	zuhören und notieren (B)	Hypothesen (A)
5 Min.	welche »Treffer« gab es, was verfolge ich weiter (A)	zuhören (B)
10 Min.	zuhören (B)	Lösungen/Ideen (A)
5 Min.	kurz Stellung nehmen – neu, hilfreich, realistisch – was möchte ich umsetzen (A)	

Abbildung 3.27: Beispielhafter Ablauf einer kollegialen Fallberatung



Abbildung 3.28: Risikobilanzen erstellen

Je weitreichender die anstehende Entscheidung ist, umso tragfähiger wird sie sein, wenn alle drei Systemebenen ebenso wie die beiden Risikoperspektiven gut ausgeleuchtet sind. Prüfen Sie gemeinsam, wie weit das geschehen ist. Nützliche Fragen hierzu:

- Wie gut sind die einzelnen Prozessschritte (Länder) in den Risikobilanzen vertreten? Wo wäre es wichtig, noch genauer hinzuschauen?
- Wie gut sind die einzelnen Systemperspektiven in den Risikobilanzen vertreten? Welche Perspektive verdient zum jetzigen Zeitpunkt mehr Aufmerksamkeit, welche weniger? Welche verdient zu einem späteren Zeitpunkt mehr Aufmerksamkeit, welche weniger?
- Was gilt es konkret hier und jetzt zu entscheiden? Was sollte bis später warten? Was ist längst überfällig?
- Was ist im Moment auf jeden Fall richtig zu tun, was ist auf keinen Fall falsch?

■ Was gilt es zu korrigieren oder nachzujustieren?

Mit hoher Wahrscheinlichkeit wird diese Vorgehensweise zu Beginn ungewohnt für Sie sein. Legen Sie deshalb einfach nach jedem Fall eine kleine gemeinsame Reflexion ein und fragen Sie sich: Was hat gut funktioniert? Was nicht? Was wollen wir in der nächsten Runde verstärken, was wollen wir weniger intensiv betrachten? Sie werden sehen, mit jeder Runde wird der Prozess flüssiger und selbstverständlicher. Gemeinsam mit den Kollegen ist es oftmals leichter und macht auch mehr Freude zu experimentieren.

Wenn Sie sich dann gut eingeübt fühlen, können Sie das Werkzeug gemeinsam mit Ihrem Team bzw. in Ihrer Projektgruppe einsetzen und erfahren, wie sich die Form der Zusammenarbeit verändert, wo Sie Geschwindigkeit gewinnen und wie es Ihnen gemeinsam beim Priorisieren helfen kann.

Decisio in der Gestaltung von Veränderungen

Gerne würden wir heute für uns reklamieren, dass wir die Veränderung »erfunden« haben. Allerdings sagte schon Heraklit von Ephesus: »Nichts ist so beständig wie der Wandel.« Was Organisationen heute jedoch in dieser Hinsicht stark beschäftigt, sind das Tempo und häufig auch die Radikalität, mit der Veränderungen zu bewältigen sind. Ein sehr gutes Beispiel hierfür ist die Firma Nokia: Vom Gummihersteller zum Weltmarktführer bei Handys aufgestiegen, folgte zunächst ein Absturz bei den Smartphones und schließlich die Fokussierung auf die Netzwerksparte, mittels der sich Nokia gerade wieder neu erfindet. Natürlich haben Veränderungen nicht immer dieses Ausmaß, aber auch kleinere Veränderungen stellen Organisationen häufig vor Herausforderungen. In welcher Weise Decisio hier überaus nützlich sein kann, sollen Ihnen die nächsten beiden Beispiele zeigen.

Beispiel 3: Decisio in der Aufarbeitung einer Krisensituation oder die Bewältigung von Übergangszeiten im Team

Eine sehr geachtete, fachlich hochkompetente Führungskraft verlässt die Organisation. Eine Nachfolge ist noch nicht gefunden. Der Stellvertreter nimmt im Übergangszeitraum die Leitungsfunktion wahr. Die ehemalige Führungskraft hatte zum Ende ihrer Beschäftigung für die Mitarbeiter bei uns eine Schulungsmaßnahme zu Decisio mit dem Thema *Entscheidungsprozesse neu entdecken* beauftragt.

Den Einstieg gestalteten wir mit der Prozesslandkarte als Bodenlandkarte (ca. 2 × 3 m) und der Fragestellung: Welche Begriffe beschreiben am ehesten mein besonderes Interesse an Entscheidungsprozessen und was ist daran besonders wichtig für mich? Die Teilnehmer wurden eingeladen, sich selbst an den entsprechenden Stellen der Landkarte aufzustellen (siehe Abbildung 3.20 am Beginn dieses Kapitels). Dies taten sie mit viel Engagement und erfreulichem Tiefgang. Die anschließende Sammlung der Entscheidungssituationen, die wir an diesem

Tag bearbeiten wollten, gestaltete sich jedoch überraschend zäh und schwierig. In der Reflexion darüber wurde rasch klar, dass das anstehende Thema etwas ganz anderes war. Wir vereinbarten daher, die durch den Weggang der Führungskraft entstandene aktuelle Situation gemeinsam zu reflektieren und daraus geeignete nächste Schritte abzuleiten unter der Überschrift: Wie gestalten wir den Übergang und wie werden/bleiben wir in der Übergangsphase handlungsfähig? Decisio als Werkzeug im immer wiederkehrenden Auftragsklärungsprozess – das war auch für uns eine neue Anwendungsebene.

Die Einheit fand nach zwei Stunden mit konkreten Vereinbarungen ein gutes Ende. Der Rest des Tages konnte dann sehr ergiebig mit Arbeit an aktuell anstehenden Fällen der Teilnehmer gestaltet werden. So schnell kann sich ein Arbeitsauftrag also verändern.

Nach drei Monaten fand der verabredete »Boxenstopp« statt: Wo stehen wir, was hat sich bewährt, was nicht, was ist neu dazugekommen? Die nun anstehenden Themen wurden in Arbeitsgruppen mithilfe der Arbeitskarte (Abbildung 3.25) unter die Lupe genommen. Dabei galt es jeweils zu prüfen: Wovon brauchen wir mehr, wovon weniger, was wollen wir beibehalten, was nicht mehr machen? Auf Basis dieses Ergebnisses wurden dann die nächsten Schritte entwickelt und die anstehenden Themen konnten in der Übergangszeit gut eigenständig weiterverfolgt werden.

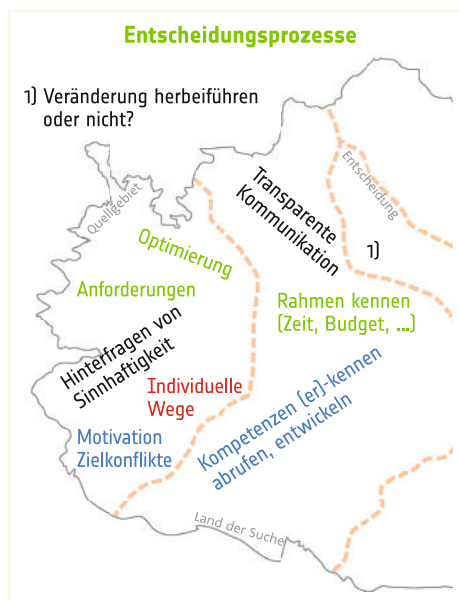


Abbildung 3.29: Ausschnitt aus einer Arbeitskarte

Für Ihren eigenen »Boxenstopp« mit Decisio finden Sie nachfolgend eine konkrete Anleitung.



Decisio beim Boxenstopp — hier: Projektreview

Suchen Sie sich — am besten gemeinsam mit Ihren Kollegen/Team/Projekt — eine konkrete Situation, in der Sie momentan stecken, vielleicht sogar feststecken. Nehmen Sie sich die Arbeitskarte, schauen Sie aus dem *Land des Feedbacks* und notieren Sie sich die Dinge, die Ihnen vom Start des Prozesses an bis heute bemerkenswert und wichtig erscheinen.

Nützliche Fragen hierfür:

- Was genau war unsere konkrete Ausgangssituation? Weshalb haben wir diesen Veränderungsprozess überhaupt begonnen?
- Wie tief gehend haben wir uns mit dem *Quellgebiet* auseinandergesetzt? Welche Perspektiven waren dort vertreten?
- Was haben wir als Kern des Problems identifiziert?
- Welche Alternativen haben wir wie untersucht? Für welche der Alternative haben wir uns entschieden und warum? Für eine oder für mehrere Alternativen?
- Wie läuft die Realisierung? Was fällt uns (immer wieder) auf die Füße?
- Wo gibt es Probleme, Stolpersteine, Konflikte? Wie sind wir damit umgegangen?

Als nächsten Schritt können Sie betrachten: Was passt schon gut, wo gilt es noch nachzujustieren? Dafür hat sich das Schema in der folgenden Abbildung als nützlich erwiesen.

Im Anschluss können Sie dann gemeinsam die nächsten Schritte ableiten.

mehr	weniger
beibehalten	sein lassen

→ konkrete Empfehlungen

Abbildung 3.30: Entwicklung konkreter Empfehlungen

Beispiel 4: Decisio bei der Prozessbegleitung oder Teamentwicklung »en passant«

In diesem Fall ging es darum, die Neuaufstellung eines Leitungsteams mit Blick aus der »Entscheidungsprozessbrille« zu gestalten: Nach der strategischen Neuausrichtung mit anschließender Umstrukturierung eines eigenverantwortlichen Unternehmensbereichs wurden neue Aufgaben und Funktionszuschnitte vorgenommen und auch das Leitungsteam neu aufgestellt. Dies brachte deutliche Veränderungen für jeden einzelnen Mitarbeiter der Organisation mit sich — insbesondere jedoch für das in Teilen neu zusammengesetzte Leitungsteam.

Bereits in der Auftragsklärung hatten wir das Entscheidungsverhalten der Organisation gemeinsam mit den Verantwortlichen des Organisationsentwicklungs-Prozesses reflektiert. Das wichtigste Ergebnis war, dass dieses Entscheidungsverhalten in der Vergangenheit gut und nützlich gewesen war, für die Erreichung der Ziele in der Neuausrichtung jedoch zumindest in Teilen eher kontraproduktiv sein würde.

Die Ausgangspunkte für die gemeinsame Arbeit mit dem neu formierten Leitungsteam:

- Im Vordergrund standen die veränderten Entscheidungsprozesse und -kompetenzen sowie die zugehörigen Verantwortungsbereiche. Diese galt es gemeinsam zu gestalten, verbindliche Vereinbarungen zu treffen und ebenfalls gemeinsam erfolgreich umzusetzen.
- Die Begleitung des Führungskreises wurde Bestandteil des bereits laufenden OE-Prozesses.

Ein Schwerpunkt der Arbeit war festzulegen, was gemeinsam im Team entschieden werden sollte und wo hingegen die »Entscheidungshoheit« jedes Einzelnen liegen sollte. Zudem wurden die Verantwortung für das Leitungsteam insgesamt und die jedes Einzelnen in seiner Funktion festgehalten. Diese Ergebnisse wurden in Handlungsfelder und Lösungsansätze überführt: *Das neue WAS in Abgrenzung zu dem alten war vereinbart.*

Im nächsten Schritt wandten wir uns dem *WIE* zu – also den zugehörigen Entscheidungsprozessen. *Wie* wollen wir das Vereinbarte als Leitungsteam miteinander tun? Angenähert haben wir uns dieser Aufgabe über die Frage: Wie läuft es eigentlich bisher? Dazu haben sich die Mitglieder des Leitungsteams auf zwei konkrete Fälle aus ihrer Praxis geeinigt, die wir uns gemeinsam angeschaut haben. Die Aufgabe war gewesen, eine Entscheidung zu finden, die gut gelaufen war, und eine, die »gehakt« und zu deutlicher Frustration geführt hatte. Beide Entscheidungssituationen haben wir dann »nachgestellt« auf der Decisio-Bodenlandkarte. Nach einer kurzen individuellen Vorbereitung legten die Mitglieder des Teams den Weg, den sie bei den beiden Entscheidungssituationen jeweils aus ihrer individuellen Perspektive gegangen waren, auf der Bodenlandkarte zurück. Wir als Moderatoren haben diesen Weg jeweils in einer leeren Landkarte festgehalten. Die beiden folgenden Abbildungen zeigen die Ergebnisse.

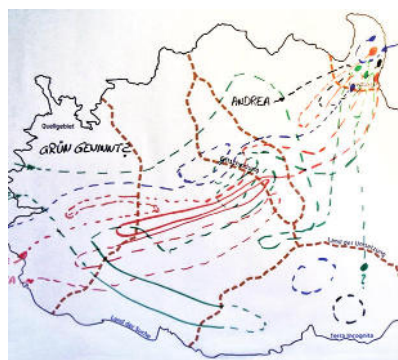


Abbildung 3.31: Entscheidungsprozess, der als gut gelaufen erlebt wurde

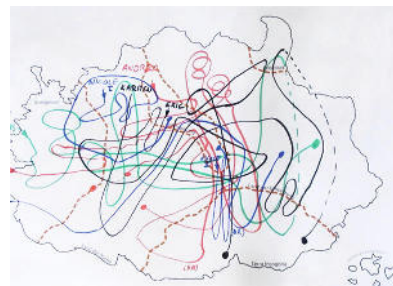


Abbildung 3.32: Entscheidungsprozess, der als holprig und frustrierend erlebt wurde

Das Ergebnis war recht beeindruckend — sowohl für die Teammitglieder als auch für uns Moderatoren. Und all dies hatten wir ohne analytischen Ansatz herausgefunden. Das in den Vordergrund gestellte persönliche Erleben hatte die »gefühlte Realität« hervorgebracht. In den Karten wurde sofort sichtbar: Je komplexer die Zusammenhänge und je unterschiedlicher der Einstiegszeitpunkt in den Entscheidungsprozess, umso unübersichtlicher wurde das Gesamtbild. Der Entscheidungsprozess, der gut gelaufen war, zeigte ein relativ einheitliches Bild — auch wenn einzelne Personen zu unterschiedlichen Zeitpunkten in den Prozess eingestiegen waren. Die *Terra Incognita* war hier eher selten besucht worden und diese Besuche waren klar mit singulären Ereignissen verknüpft. Der »holprige« Entscheidungsprozess ließ hingegen deutlich erkennen, dass dort eher ein »Herumirren« stattgefunden hatte, verbunden mit einer Vielzahl von Besuchen in der *Terra Incognita*. Die Mitglieder des Leitungsteams waren und fühlten sich auch zu unterschiedlichen Zeitpunkten unterschiedlich stark in den Prozess eingebunden. Dies hatte zu persönlichem »Nicht verstehen« bis hin zu Verletzungen und Rückzug geführt. In der nachfolgenden Herleitung der *Lessons Learned* wurden diese wichtigen Erkenntnisse genutzt, um daraus Handlungsfelder und die entsprechenden Transferschritte abzuleiten.

Wie erleben Sie selbst in Ihrem Team/Projekt Ihre Entscheidungsprozesse? Möchten Sie herausfinden, ob dort Handlungsbedarf für Sie und Ihre Kollegen besteht? Nachfolgend erfahren Sie, wie Sie selbst Decisio als »Diagnoseinstrument« nutzen können.



Decisio als Diagnoseinstrument: Wo stehen wir mit unseren Entscheidungsprozessen?

Wählen Sie gemeinsam mit Ihrem Team/in Ihrem Projekt zwei repräsentative Entscheidungen aus der Vergangenheit, eine mit positiv empfundenem Verlauf und eine eher negative Entscheidungssituation. Zeichnen Sie jeweils Ihre Wege in eine leere Arbeitskarte ein. Lassen Sie sich dabei von den Begriffen der Prozesslandkarte inspirieren. Überführen Sie die Einzelzeichnungen anschließend in ein gemeinsames Bild für jede der Entscheidungen. Wie sehen die beiden Bilder aus? Was erkennen Sie unter den Fragestellungen:

- Wie treffen wir heute in vergleichbaren Situationen Entscheidungen?
- Worin unterscheiden sich die beiden betrachteten Entscheidungssituationen?
- Wie gut sind die jeweiligen Ergebnisse?
- Wie brauchbar ist unser heutiger Entscheidungsfindungsprozess in der Zukunft?
- Welchen Handlungsbedarf sehen wir?

Im Anschluss können Sie Risikobilanzen unter folgenden Gesichtspunkten erstellen: Wie sehen die Chancen und Gefahren aus, wenn wir alles so lassen, wie es ist? Wie, wenn wir den Veränderungsprozess/die Teamentwicklung angehen? Sollte Ihre Bilanzierung einen deutlichen Veränderungsbedarf ergeben, empfehlen wir Ihnen, sich in diesem Prozess professionell begleiten zu lassen — sei es durch interne oder externe Beraterkollegen.

Beispiel 5: Decisio in der Entwicklung von Führungskräften oder den eigenen Gestaltungsspielraum entdecken

In unseren Entwicklungsprogrammen für Führungskräfte und Projektleiter steht die »Entdeckung« des eigenen Gestaltungsspielraums im Zentrum. Sehr häufig wird dieser Spielraum deutlich geringer wahrgenommen als er dem tatsächlich ausverhandelten Handlungsrahmen nach ist. Auch hier gilt: Das WAS ist in der Regel gut beschrieben. Die Stellenbeschreibung enthält Punkte wie Aufgabenbeschreibung, Führungs-/Projektverantwortung, Budget-/Umsatzverantwortung, Qualifikations- und Kompetenzanforderungen etc. Was häufig fehlt, ist die Beschreibung, *wie* das konkret auszufüllen ist. In welche (bereichs- oder unternehmensweiten) Prozesse sind die Führungskräfte eingebunden und was genau ist der Beitrag, den sie leisten sollen? Dies gilt es herauszufinden und ggf. auch mit der Organisation »auszuhandeln«.

In den Seminaren setzen sich die Teilnehmer im ersten Schritt mit den unterschiedlichen Entscheidungsarten und den möglichen Rollen im Entscheidungsprozess (siehe Kapitel 3.2) auseinander — sprich mit dem WAS (siehe Abbildung unten).

Entscheidungsarten	Führen + Entscheiden	
	Rollen im E-Prozess (RAPID-Modell von Bain)	
1) Personelle Entscheidungen Einstellungen, Entlassungen, Umsetzung, Qualifizierung, ...	R: Recommend A: Agree P: Perform I: Input D: Decide	Mentor und Processmanager
2) Strategische Entscheidungen Innovation, Aufstellung für die Zukunft, Kooperation, Marktposition, Neuentwicklungen, ...	Welche Rolle nehme ich ein und wie nehme ich diese wahr?	
3) Operative Entscheidungen Reklamation, daily business, Kapazitätsplanung/-einsatz, Optimierungen, ...	Wie stehen die Rollen in Bezug zu den Entscheidungsarten?	
4) Entscheidungen in der Krise Hopp oder Top, Timing, Fokussierung, Personalabbau, ...	Wie — glaube ich — verschieben sich diese Rollen auf der nächsten Ebene?	

Abbildung 3.33: Entscheidungsarten, Rollen im Entscheidungsprozess

Im zweiten Schritt, bei der Erkundung der Frage, *WIE* der vorhandene Entscheidungsspielraum genutzt wird, kommt nun *Decisio* ins Spiel: Es kann sehr gut dabei unterstützen, den eigenen Gestaltungsspielraum zu entdecken und daraus die nächsten Schritte für die Realisierung abzuleiten. Die konkreten Fragen dazu finden Sie im nachfolgenden »Fahrplan«.



Den eigenen Gestaltungsspielraum mit *Decisio* ausloten und nutzen

Suchen Sie sich für den Arbeitsprozess am besten einen Gesprächspartner, mit dem Sie Ihre Gedanken austauschen können. Bilden Sie mit interessierten Kollegen eine kollegiale Beratungsgruppe (Intervisionsgruppe), um gemeinsam zu reflektieren und zu lernen. Ihre Erkenntnisse notieren Sie in einer Arbeitskarte, um sie während der Arbeit und auch später bildlich vor Augen zu haben. Stellen Sie sich zunächst die Fragen:

- Wie nutze ich den bestehenden Entscheidungsraum heute? Welche Länder betrete ich besonders gerne, welche eher nicht? Welche Wege beschreite ich heute typischerweise und wie?
- Was sagt mir das über meine eigenen »Begrenzungsgedanken«, was davon möchte ich weshalb verändern und wie möchte ich das angehen?
- Bei welchen Entscheidungsarten habe ich wann, wie und wo die Möglichkeit der Mitgestaltung?
- Wann bin ich besonders in der Realisierung gefragt und was brauche ich, damit ich mich dann gut einbringen kann, auch wenn ich nicht bei der Vorbereitung bzw. beim »Hammerfall« der Entscheidung dabei war?
- Wie erkenne, akzeptiere und verhandle ich Entscheidungsprämissen als Leitplanken, innerhalb derer ich mich in der Organisation bewegen kann?

Der Abschluss der Fragerunde könnte etwa so aussehen:

- Was kann ich aus den gewonnenen Erkenntnissen für meinen eigenen Gestaltungsspielraum ableiten und was sind nun meine konkreten nächsten Schritte?

Zusammenfassung: *Decisio* auf einen Blick

- *Decisio* bietet die Möglichkeit, das Pentaeder-Modell in seiner Ganzheit abzubilden und damit alle Perspektiven des Entscheidens bearbeitbar zu machen. Dabei kann es einerseits als Container dienen, in dem alle Felder gleichermaßen Berücksichtigung finden können — sofern dies notwendig erscheint. Andererseits kann mit *Decisio* auch eine Fokussierung auf einzelne Perspektiven des sozialen Dreiecks vorgenommen werden, indem diese in den Vordergrund geholt werden und die anderen eher in den Hintergrund treten.
- Mit *Decisio* lernen heißt, kognitives und emotionales Lernen zu verbinden. Hier wird in bester Weise deutlich, dass es die Menschen sind, die den Entscheidungsprozess gestalten und mit Leben füllen. Gleichzeitig werden die »theoretischen« impliziten und expliziten Regeln in der Organisation sichtbar und besprechbar. Mögliche nächste Schritte treten deutlich hervor, das Verändern wird tatsächlich machbar.

- Mit Decisio können sowohl Prozesse optimiert als auch ganz neue Prozesse von der Zukunft her in den Blick genommen und auf der »grünen« Wiese vorab gestaltet werden. In beiden Fällen ist es dabei nützlich, eine Fokussierung auf die Hauptprozesse vorzunehmen, um sich nicht auf Nebenschauplätzen zu verlieren.
- Mit Decisio sind wir direkt mit dem Geschäft verbunden: Entscheiden ist Bestandteil aller Geschäftsprozesse. Es ist sozusagen darin eingebettet. Je bewusster wir darauf fokussieren, die unterschiedlichen Risikoeinschätzungen der Beteiligten in die Prozesse einzubinden, umso höher wird die Wertschöpfung sein.
- Mit Decisio können wir Entscheiden in Organisationen als das abbilden, was es sein sollte: ein kommunikativer und sozialer Prozess.

3.5 Fragebogen zur Einschätzung der Entscheiderkompetenz

Der Fragebogen umfasst Aussagen zu den 18 *Kernfeldern des Entscheidens* in Organisationen. Die linke Seite beschreibt dabei jeweils ein eher problematisches Entscheiden, die rechte das Ideal. Schätzen Sie möglichst ehrlich ein, welche Seite jeweils *überwiegend* zutrifft – zum einen bei Ihnen selbst als Entscheider mit Ihrem Team und zum anderen, wie die Kompetenz in der gesamten Organisation, der Sie angehören, ausgeprägt ist. Kennzeichnen Sie Ihre Einschätzung jeweils mit einer Markierung an der zutreffenden Stelle des Pfeils zwischen den beiden Aussagen. Besprechen Sie dann das Ergebnis mit Ihrem Team und erörtern Sie gemeinsam den Handlungs- und Lernbedarf. Denken Sie dabei daran, dass es keine »Ideallösung« für alle Organisationen und Teams geben kann. Ziel ist, die Urteilsfähigkeit und Entscheiderkompetenz im Team und in der Organisation kontinuierlich zu verbessern.