

Wissen auf den Punkt gebracht.

 **30 MINUTEN**

Entscheidungen treffen

Peter Brandl

GABAL

30 Minuten
Entscheidungen
treffen

Peter Brandl

Externe Links wurden bis zum Zeitpunkt der Drucklegung des Buches geprüft. Auf etwaige Änderungen zu einem späteren Zeitpunkt hat der Verlag keinen Einfluss. Eine Haftung des Verlags ist daher ausgeschlossen.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek. Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-96739-171-8

Umschlaggestaltung: die imprimatur, Hainburg
Umschlagkonzept: Buddelschiff, Stuttgart | www.buddelschiff.de
Lektorat: Silke Martin, Kriftel
Autorenfoto: Jamie Lee Arnold
Satz und Layout: Zerosoft, Timisoara (Rumänien)
Druck und Bindung: Salzland Druck, Staßfurt

© 2023 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags.

Ein Hinweis zu gendergerechter Sprache: Die Entscheidung, in welcher Form alle Geschlechter angesprochen werden, obliegt den jeweiligen Verfassenden.

Wir drucken in Deutschland.

www.gabal-verlag.de
www.gabal-magazin.de
www.twitter.com/gabalbuecher
www.facebook.com/gabalbuecher
www.instagram.com/gabalbuecher



PEFC zertifiziert
Dieses Produkt stammt aus nachhaltig
bewirtschafteten Wäldern und kontrollierten
Quellen.
www.pefc.de



Wir übernehmen Verantwortung! Ökologisch und sozial!

- Verzicht auf Plastik: kein Einschweißen der Bücher in Folie
- Nachhaltige Produktion: Verwendung von Papier aus nachhaltig bewirtschafteten Wäldern, PEFC-zertifiziert
- Stärkung des Wirtschaftsstandorts Deutschland: Herstellung und Druck in Deutschland

Wissen auf den Punkt gebracht

Dieses Buch ist so konzipiert, dass Sie in kurzer Zeit prägnante und fundierte Informationen aufnehmen können. Mithilfe eines Leitsystems werden Sie durch das Buch geführt. Es erlaubt Ihnen, innerhalb Ihres persönlichen Zeitkontingents (von 10 bis 30 Minuten) das Wesentliche zu erfassen.

Kurze Lesezeit

In 30 Minuten können Sie das ganze Buch lesen. Wenn Sie weniger Zeit haben, lesen Sie gezielt nur die Stellen, die für Sie wichtige Informationen beinhalten.

- Schlüsselfragen mit Seitenverweisen zu Beginn eines jeden Kapitels erlauben eine schnelle Orientierung: Sie blättern direkt zu dem Thema, das Sie besonders interessiert.
- **Zahlreiche Zusammenfassungen innerhalb der Kapitel erlauben das schnelle Querlesen.**
- Ein Fast Reader am Ende des Buches fasst alle wichtigen Aspekte zusammen.
- Ein Register erleichtert das Nachschlagen.

Inhalt

Vorwort	6
1. Eine falsche Entscheidung ist besser als keine Entscheidung.....	9
Entscheidung oder Problemlösung?	10
Auf die Entscheidung kommt es an.....	12
Es geht nicht um Schuld	13
2. Die größten Mythen über Entscheidungen.....	17
Der Alternativlos-Mythos	17
Der „Bewusst handeln“-Mythos	19
Der „Rationale Entscheidungen“-Mythos.....	21
Der Talent-Mythos.....	26
3. Schnelles Denken, langsames Denken	31
Impulsive versus kontrollierte Entscheidungen	31
Wahrnehmungsverzerrungen und Denk- Abkürzungen	36
Was kannst du tun?.....	42
4. Navigation – Dein Kompass zu besseren Entscheidungen	47
Die richtige Richtung bestimmen.....	47
Stakeholder und Saboteure	51

5. Werkzeuge für bessere Entscheidungen.....	55
Grundstrategie für Entscheidungen	55
Werkzeuge.....	57
Kreative Techniken.....	64
Kosten/Nutzen-Analyse	68
6. Der Entscheidungs-Masterplan	71
FORDEC – Die Cockpit-Methode.....	71
Das FORDEC-Prinzip im Einzelnen.....	75
FEAR – Entscheidungen unter Angst.....	78
Nachwort: Perfekt, aber zu spät	84
Fast Reader	87
Der Autor	93
Weiterführende Literatur	94
Register	95

Vorwort

„Sie zeigen uns jetzt also, wie wir uns in Zukunft immer richtig entscheiden“ – das waren die Worte, mit denen ich vor nicht allzu langer Zeit anmoderiert wurde, um danach einen Vortrag über schwere Entscheidungen und Fehlermanagement zu halten. Treffer versenkt! Und dennoch: Dieser Gedanke ist kein Einzelfall. Immer wieder treffe ich auf den Wunsch, einen Algorithmus zu haben, der ganz klare Empfehlungen gibt – wir hätten gern die Sicherheit, immer alles richtig zu machen.

So verständlich dieser Wunsch auch ist, so unsinnig ist er. Es ist das Wesen einer schweren Entscheidung, dass man eben nicht vorher weiß, was richtig und was falsch ist. Wenn man das wüsste, dann wäre es keine schwere Entscheidung – und dann bräuchte es auch dieses Buch nicht.

Jetzt wäre das alles nur halb so wild, wenn wir die Konsequenzen unserer Entscheidungen nicht tragen müssten. Aber genau hier liegt das eigentliche Problem. Fehlentscheidungen können zum Teil gravierende Auswirkungen haben – den Verlust eines besonderen Menschen, das Scheitern eines Projektes, das Kollabieren der Lebensplanung. Und das wollen wir natürlich vermeiden.

Wenn es aber keine Sicherheit gibt, was dann? Eigentlich ganz einfach: Wir müssen versuchen, so viele Fehler wie möglich zu vermeiden, so vielen Fallstricken wie möglich auszuweichen und die Muster zu erkennen, die uns immer wieder in Schwierigkeiten bringen.

Das Spannende dabei ist, dass es stets die gleichen Muster und Fallstricke sind, und man weiß sogar, welche das sind. Dazu kommt, dass es inzwischen erprobte und nachvollziehbare Strategien und Methoden gibt, um bessere Entscheidungen zu treffen und weniger Fehler zu machen. Und genau darum geht es in diesem Buch: um Werkzeuge und Strategien, die direkt anwendbar sind und die dir das Leben leichter machen.

Wird das alles völlig neu für dich sein? Ganz sicher nicht. Doch oft sind es genau die Grundlagen bzw. Basics, die den Unterschied machen.

Dieses Buch soll Lust machen, dich und deine Entscheidungen zu hinterfragen. Bist du dabei?

Viel Spaß beim Lesen und „Always happy landings“

Peter Brandl

**Was ist der Unterschied zwischen
einer Entscheidung und einer
Problemlösung?**

Seite 10

**Warum ist eine falsche
Entscheidung besser als keine
Entscheidung?**

Seite 12

**Warum ergibt es keinen Sinn, nach
Schuldigen zu suchen?**

Seite 13

1. Eine falsche Entscheidung ist besser als keine Entscheidung

Vielleicht wunderst du dich, dass ein Buch über Entscheidungen mit so einer Aussage anfängt. Und ja, das ist etwas provokativ. Aber schauen wir uns doch kurz an, was eine Entscheidung eigentlich ist. Wir leben in einer Welt, in der sich alles immer schneller verändert. Das geht schon eine Weile so und es wird wohl auch so bleiben. Wenn wir uns aber immer wieder auf unbekanntem Terrain bewegen müssen, dann werden wir zwangsläufig auch immer wieder in Situationen kommen, für die wir noch keinerlei Erfahrungswerte haben. Das bedeutet, wir müssen Entscheidungen treffen, ohne wirklich sagen zu können, ob die Entscheidung richtig oder falsch sein wird. Eine schwierige Entscheidung wird also immer mit Unsicherheiten belegt sein. Du weißt vorher nie, ob die Entscheidung richtig oder falsch ist. Das ist der Witz an einer schweren Entscheidung. Wenn es einen Algorithmus gäbe, der dir genau sagen könnte, womit du auf der richtigen Seite bist, dann wäre es keine schwierige Entscheidung mehr.

1.1 Entscheidung oder Problemlösung?

Ich habe vor einiger Zeit ein Video auf meinem YouTube-Kanal veröffentlicht. Der Titel war der gleiche wie der Titel dieses Kapitels: Eine schlechte Entscheidung ist besser als keine Entscheidung. Prompt kam ein Kommentar, der direkt mit „So ein Quatsch“ begann. Im weiteren Text schreibt die Kommentatorin dann: „Wenn zum Beispiel ein Chirurg eine Fehldiagnose stellt und deswegen ... einen irreparablen Fehler macht ...“

Kennzeichen einer Entscheidung

Interessanterweise hat sie damit schon einen der wichtigsten Punkte angesprochen. Viele Dinge, die wir als Entscheidungen bezeichnen, sind gar keine. Eine Fehldiagnose ist keine falsche Entscheidung, sondern eine Fehldiagnose. Und das bringt uns zu dem Unterschied, den man am besten an der Unterscheidung zwischen Entscheidung und Problemlösung festmachen kann.

Für eine **Problemlösung** brauchst du

- Skills,
- Fähigkeiten und
- Kompetenzen.

Wenn du davon in einer bestimmten Situation zu wenig hast, wirst du falsche Schlussfolgerungen ziehen. Das ist dann aber keine Entscheidung, sondern ein Fehler aufgrund von mangelndem Wissen und/oder fehlenden Informationen.

Und hier kann ich mir einen kleinen Seitenhieb auf die Kommentatorin nicht verkneifen. Sie hatte nämlich das Video, um das es ging, gar nicht gesehen. Ihre Kritik bezog sich lediglich auf den Titel. Hätte sie mehr Informationen gehabt (hätte sie also zum Beispiel das Video, das sie kritisiert, angesehen), wäre sie eventuell zu einer anderen Entscheidung gekommen.

Keine Entscheidung ist keine Lösung

Untersuchungen unter den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen deutscher Unternehmen haben wiederholt gezeigt, dass falsche Entscheidungen nicht als das Hauptproblem gesehen werden. Als größtes Problem gaben die Befragten an, dass im Management KEINE Entscheidungen getroffen würden – und das lässt alle in einer Art luftleerem Raum zurück.

Ich denke, du kennst diesen Effekt selbst. Du bist von der Entscheidung eines anderen abhängig, aber die kommt nicht. Ab jetzt hängst du in der Luft und oftmals kommt dann der Gedanke: Egal wie oder was, aber entscheidet euch, damit wir weitermachen können.

Hier steckt der Unterschied im Detail: Problemlösungen erfordern fachliche Kenntnisse und Fähigkeiten. Bei Entscheidungen geht es darum, die richtige Wahl zu treffen. Aber: Ausbleibende Entscheidungen sind auch Entscheidungen. Allerdings lähmen und behindern sie alle anderen Betroffenen.

1.2 Auf die Entscheidung kommt es an

Vorneweg: Es geht mir nicht um übereilte oder unüberlegte Entscheidungen, aber eins ist Fakt: Keine Entscheidung ist auch eine Entscheidung. Der Unterschied ist nur, dass eine falsche Entscheidung zu falschen Auswirkungen oder falschen Ergebnissen führt.

Aus Fehlern lernen

Warum ist dann aber eine falsche Entscheidung besser als keine Entscheidung? Ganz einfach: Die falschen Auswirkungen bekommst du mit. Wenn du zum Beispiel im Winter ohne Jacke auf die Straße gehst, dann wirst du frieren. Und es ist klar, dass du frierst, weil du zu dünn angezogen bist. Falsche Auswirkungen oder Ergebnisse nehmen wir wahr. Und es ist uns klar, dass diese Ergebnisse aufgrund der falschen Entscheidung eintreten. Im besten Fall kannst du nun deine Entscheidung korrigieren. Vielleicht kannst du zumindest Schadensbegrenzung betreiben. Auf jeden Fall aber kannst du aus deinem Fehler lernen und dafür sorgen, dass du in Zukunft bessere Entscheidungen triffst.

Auch Nichtstun bewirkt etwas

Wenn du keine Entscheidung triffst, hat das auch Auswirkungen. Das Problem ist nur, dass wir gar nicht auf den Gedanken kommen, dass diese Auswirkungen das Resultat unserer falschen Entscheidung sein könnten. Wir sind uns sicher, dass es nicht an uns gelegen haben kann – schließlich haben wir nichts gemacht. Und nachdem du keinen Zusam-

menhang zwischen dir und dem Ergebnis siehst, fühlst du dich als Opfer der Umstände.

Wie paradox das Ganze eigentlich ist, wird klar, wenn du die Situation in ein Cockpit überträgst. Die Piloten haben eine Landung versaut, der Flieger crasht. Die Piloten kriechen aus dem Wrack und sagen: „An uns kann das nicht gelegen haben. Wir waren noch nicht mal im Cockpit.“

Die Situation, in der du dich jetzt im Moment befindest, ist zum großen Teil das Ergebnis der Entscheidungen, die du in der Vergangenheit getroffen hast.

Eine falsche Entscheidung zieht falsche Auswirkungen nach sich, die du bemerkst. Triffst du indes gar keine Entscheidung, fühlst du dich als Opfer der Umstände.

1.3 Es geht nicht um Schuld

Mit dem letzten Satz des vorigen Kapitels behaupte ich nicht, dass du schuld bist an deiner Situation. Aber ich glaube, du stimmst mir zu: Hättest du zu einem bestimmten Zeitpunkt andere Entscheidungen getroffen, wärest du jetzt in einer anderen Situation.

Fehleinschätzungen minimieren

Okay: Du musst eine Entscheidung treffen, weil das in jedem Fall besser ist, als keine zu treffen. Gleichzeitig weißt du im Voraus nie zu 100 Prozent, was richtig und was falsch sein wird. Wenn wir die beiden Punkte zusammenführen, dann

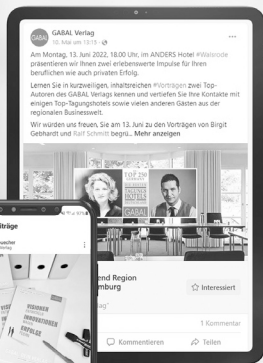
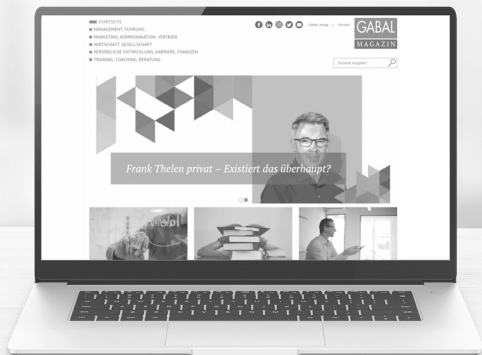
geht es also darum, möglichst wenige Fehlentscheidungen zu treffen. Das heißt, es geht darum, die Faktoren zu identifizieren und auszuschließen, die dich zu Fehleinschätzungen und damit zu Fehlentscheidungen führen werden.

Und genau darum geht es in diesem Buch: Wir werden uns die Hauptfallen anschauen und Strategien entwickeln, wie du deine Entscheidungen nachhaltig immer besser machen kannst. Wir werden uns damit beschäftigen, warum man sich manchmal so lange mit Entscheidungen quält und sich dann doch nicht entscheiden kann, und wir werden uns Strategien ansehen, die in Hochrisikobereichen, z. B. der Luftfahrt, angewendet werden – in Bereichen, in denen Fehlentscheidungen tödlich wären.

Mythen hinterfragen

Wir werden uns aber auch mit ein paar Mythen beschäftigen, die um das Thema Entscheidungen kreisen. Mythen, die wir zum Teil schon so oft gehört haben, dass wir sie einfach als selbstverständliche Wahrheit akzeptiert haben. Aber wie das halt mit Mythen so ist, wenn du ihnen aufsitzt, reiten sie dich in den Mist. Also, lass uns beginnen. Kapitel 2 klärt über die größten Entscheidungs-Mythen auf.

WISSEN TEILEN – MENSCHEN VERNETZEN



➔ Im GABAL MAGAZIN

Aktuelle Themen und Trends aus
Wirtschaft, Business & Karriere sowie
persönliche Weiterentwicklung



Schauen Sie vorbei!
www.gabal-magazin.de

➔ Auf Social Media

Alle Infos rund um unsere neuen
Bücher und unsere AutorInnen
sowie spannende Einblicke in das
Verlagsleben



Folgen Sie uns auf
unseren Social-Media-Kanälen!