

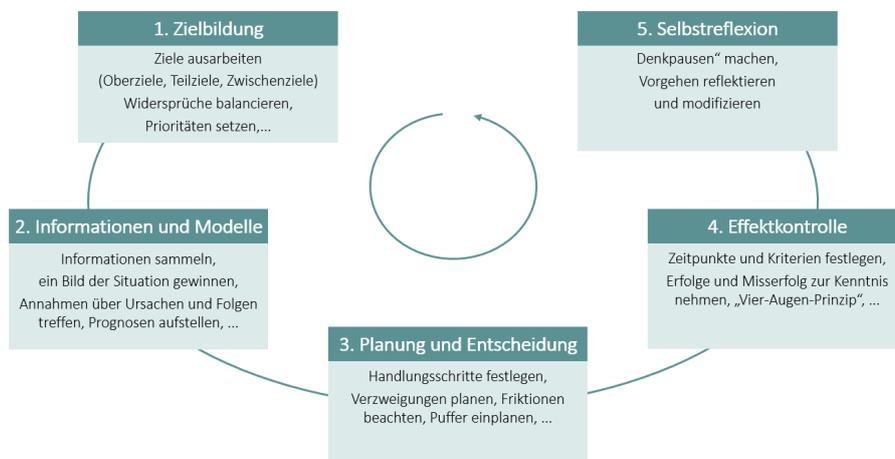
# Die Krise ist da – was tun? Entscheiden und Probleme lösen I

Peter Drucker nannte es „the task which makes or breaks a manager.“ Entscheiden in komplexen Situationen stellt an sich schon eine große Herausforderung dar. Wenn – wie heute und angesichts der aktuellen Situation – zusätzlich Zeitdruck und das Risiko von Fehlern die Situation kennzeichnen, stoßen viele Führungskräfte an ihre Grenzen, sowohl methodisch als auch mental. Zeitdruck, Tragweite und die Gefahr einer Situation setzen Menschen unter Stress und führen tendenziell zu Fehlentscheidungen.

Im Zuge der laufenden Diskussion in den Führungsetagen vieler Unternehmen wie die Krise und deren Folgen am besten zu verarbeiten sind, rufen wir 2 wichtige Erkenntnisse für das Entscheiden in besonderen Situationen in Erinnerung. In diesem ersten, kurzen Ratgeber skizzieren wir die Grundstruktur der Problemlösung.

## Erkenntnis 1: Organisation des Handelns - Struktur des Problemlösungsprozesses

Problemlösen und Entscheiden erfordert eine bewusste Organisation des Handelns. Dörner<sup>1</sup> nennt eine Reihe von Anforderungen, die Problemlöser bewältigen müssen. Sie sind nicht neu, in dieser besonderen Situation allerdings von besonderer Bedeutung.



### 1. Zielbildung

Dies inkludiert Ziele bzw. Teil- und Zwischenziele ausarbeiten, Widersprüche erkennen und ausbalancieren, Prioritäten setzen.

#### Tipp

- Diskutieren Sie in Ihrem Team offen und gründlich über die Gültigkeit aktueller Ziele. Grundannahmen haben sich allenfalls geändert - halten Sie dennoch an den Zielen fest?
- Überlegen Sie in der aktuellen Situation vor allem auch: Was ist Nicht-Ziel? Prioritäten setzen bedeutet vor allem sich von Nachrangigkeiten bewusst zu lösen.

### Häufige Fehler

- Ziele bleiben vage und allgemein – sie sind nicht handlungsleitend.
- Ungenügende Zwischenzielbildung – es wird nicht überlegt, wie die verschiedenen Schritte auf dem Weg zu einem großen Ziel aussehen.
- Keine Prioritätensetzung – es wird nach dem „Reparaturdienst-Prinzip“ gehandelt, man löst lediglich die momentan anstehenden Probleme.
- Rigidität - vorzeitige Festlegung auf endgültige Ziele, keine Offenheit mehr für Veränderungen der Situation.
- Einigkeitsillusion - die Klärung oder Bewusstmachung von Zielkonflikten wird vermieden.

<sup>1</sup>Dörner, Die Logik des Misslingens. Strategisches Denken in komplexen Situationen

## 2. Informationsmanagement und Modellbildung

Informationen beschaffen, strukturieren, und bewerten. Sich einen Überblick verschaffen, ein Bild der Zusammenhänge gewinnen, kritische Punkte erkennen, Annahmen über Ursachen und Folgen treffen, Prognosen aufstellen.

### Tipp

- Skizzieren Sie in ihrem Team, wie die Dinge zusammenhängen – ein frühes, gemeinsames Verständnis der Situation und der Zusammenhänge spart enorm viel Zeit in der Lösungsdiskussion.

### Häufige Fehler

- Rechthaben ist wichtiger als das Entdecken von Irrtümern und Nichtwissen.
- Kein Überlegen, welcher Grad an Genauigkeit der Gesamtsituation angemessen ist.
- Nur das zur Kenntnis nehmen, was zur eigenen Meinung passt.
- Kritiklose Übernahme der Ansicht eines Einzelnen.
- Ungeprüfte Übertragung von Vorwissen: Bekannte Lösungen aus anderen Bereichen werden ohne Prüfung der Anwendungsbedingungen übertragen.

## 3. Planen und Entscheiden

Handlungsschritte im Zeitverlauf festlegen, Verzweigungen und Alternativwege planen, mögliche Friktionen beachten, Puffer einplanen, Zeitpunkt und Mechanismen der Entscheidungsfindung festlegen.

### Tipp

- Realismus in der Lösungsplanung! Fragen Sie sich: Was sind unsere Annahmen unter denen die Lösungsvariante funktioniert? Was muss getan werden, damit sie funktioniert?
- Was sind mögliche Störfaktoren? Wie gehen wir damit um? Gibt es einen Plan B?

## Häufige Fehler

- Nichtbeachtung von Fern- und Nebenwirkungen – man konzentriert sich nur auf die erwünschten Wirkungen geplanter Handlungen.
- Rigidität – Nichtbeachtung sich ändernder Realität, keine Plananpassung.
- Optimismus – man rechnet nicht damit, dass das eigene Vorgehen auch schief gehen könnte und ist vom entsprechend Misserfolg überrascht.

## 4. Kontrolle & Reflexion

Erfolge und Misserfolge zur Kenntnis nehmen; Zeitpunkte und Kriterien für Kontrollen festlegen, „Vier-Augen-Prinzip“ beachten, das eigene Vorgehen reflektieren und modifizieren. Zeitpunkte („Denkpausen“) zur Reflexion festlegen.

### Tipp

- Tragen Sie Kontroll-/Reflexionszeitpunkte in Ihren Kalender ein – das größte Risiko ist „keine Zeit“ für Check und Reflexion.

### Häufige Fehler

- Nicht-wissen-Wollen – Misserfolg wird nicht zur Kenntnis genommen oder Umdefinieren des Problems bzw. Rationalisierung von Misserfolg.
- Kontrolle nur der Zielgrößen – Nebenwirkungen werden nicht entdeckt.
- Verteidigung statt Analyse.

Die Systematik zu verstehen ist nicht schwierig. Sie fordert lediglich etwas Disziplin und Übung in der Entschleunigung – trotz Zeitdruck.

All diese Punkte sind keine Garantie dafür, niemals eine schlechte oder falsche Entscheidung zu treffen. Sie helfen Ihnen viel mehr, Ihre Entscheidungen gut zu durchdenken und mehr Erfolg in Ihrer Entscheidungsfindung zu haben. Aus Entscheidungen, die nicht ganz nach Plan verlaufen, können Sie Schlüsse und Lehren ziehen. Auf diese Weise wird Ihre Entscheidungsfindung effektiver.

In Teil II dieses Artikels gehen wir näher auf Erkenntnis 2 ein.

Verfasst vom **PURE Management Team**:



**Markus Robl**

Partner und Geschäftsführer der Pure Management Group GmbH. Qualifizierter Trainer und Coach mit den Schwerpunkten Managementdiagnostik, Beratung und Training in General Management Themen.

Kontakt: [markus.rob1@puremanagementgroup.com](mailto:markus.rob1@puremanagementgroup.com)

**PURE Management** berät Menschen und Organisationen weltweit bei der Lösung komplexer Management-Herausforderungen: in den Bereichen Strategie, Struktur, Kultur und Führung - methodisch durch Beratung, Projektmanagement, Workshopgestaltung, Training, Coaching und Sparring.

Für mehr Artikel, besuchen Sie unsere Website: <https://www.puremanagementgroup.com/>