

Johanna Dahm

# Die Entscheidungs- Matrix

Besser fühlen –  
klar denken –  
erfolgreich entscheiden

RATGEBER



Springer

# Die Entscheidungs-Matrix

Johanna Dahm

# Die Entscheidungs- Matrix

Besser fühlen – klar denken –  
erfolgreich entscheiden

 Springer

Johanna Dahm  
Bonn, Deutschland

ISBN 978-3-662-62374-9      ISBN 978-3-662-62375-6 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-62375-6>

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

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert durch Springer-Verlag GmbH, DE, ein Teil von Springer Nature 2021

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung der Verlage. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Marion Kraemer

Springer ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

*„Für Hanna, Marc, Amelie und Frederic.“*

# Vorwort

Lange dominierte die Meinung, dass nur derjenige optimale Entscheidungen treffen kann, der alle Vorbedingungen, Grundlagen, Konsequenzen und Optionen kennt, die in Verbindung mit der zu treffenden Entscheidung stehen. Supermärkte und Dienstleister werben mit einer Fülle an Optionen und suggerieren durch die Vielfalt des Angebots Kompetenz und Kundenglück. Die Folge jedoch ist häufig das genaue Gegenteil – immer öfter herrscht Überforderung durch Überfluss. Dies ist eines der Dilemmata des Abendlandes.

Nehmen wir ein triviales Beispiel: Die Auswahl einer Packung Nudeln ist – bei einem Angebot von 25 verschiedenen Sorten im Regal – vom Hirn beinahe schon eine Meisterleistung. Nach welchen Kriterien entscheiden wir, welches die richtige Sorte Nudeln ist? Anhand des Preisgefüges? Anhand der Herkunft (regional scheint ja wieder en vogue zu sein)? Anhand der Herstellungsart (Bio oder doch nicht)? Lassen wir uns vom Packungs-

design beeinflussen, oder vertrauen wir einfach auf unsere Erfahrung und kaufen die Sorte, die wir schon seit Kindheitstagen kennen?

Allein dieser kleine Ausflug in den eigenen Einkaufswagen zeigt, wie kompliziert und vielschichtig ein simpler Vorgang wie der Kauf von Nudeln sein kann. In den allermeisten Fällen jedoch haben wir es mit weitaus komplexeren Situationen zu tun, in denen es nicht ausreicht, auf das eigene Erfahrungswissen zurück zu greifen. Hinzu kommt in vielen Situationen der entsprechende Zeit- und Erwartungsdruck von außen.

Sowohl im Privatleben als auch im Berufsalltag, ja selbst in Managementetagen, sind es zuvorderst die nicht oder verspätet getroffenen Entscheidungen, die uns das Leben schwer machen. Entscheidungsfindungsprozesse werden dadurch umso unliebsamer, schwieriger und unbequemer. Nur wenige Menschen scheinen in der sogenannten Qual der Wahl routiniert und beherzt vorzugehen.

Seit Beginn meiner Berufstätigkeit begleite ich nun Menschen und Organisationen durch Krisen und Situationen des wirtschaftlichen Wandels und habe selbst hochrangige Persönlichkeiten an Entscheidungen scheitern gesehen. Viel seltener beobachtete ich einen souveränen Umgang beim Treffen von Entscheidungen.

Nun könnte man vielleicht etwas vorschnell schließen, dass Entscheidungskompetenz eine angeborene Fähigkeit sei. Dass es eine Frage der eigenen Persönlichkeit sei, dass sich diejenigen eben leichter entscheiden und damit bessere Ergebnisse erzielen. Es mag sein, dass sich manche Menschen leichter damit tun, gute Entscheidungen zu treffen, doch dies bedeutet nicht, dass diese Kompetenz nicht auch für andere erlernbar ist. Genau diesen Beweis möchte ich mit dem vorliegenden Werk antreten: Entscheidungen- und zwar gute und nachhaltige – sind

erlernbar. Natürlich benötigt es ein wenig Übung, doch mit der von mir entwickelten Entscheidungsmatrix haben Sie ein sicheres Fundament zur Hand, welches Orientierung und Unterstützung bietet, selbst bei äußerst komplexen und schwierigen Entscheidungssituationen.

Gleichzeitig möchte ich mit dem Mythos aufräumen, dass es schwierig sei, gute und nachhaltige Entscheidungen zu treffen. Vielmehr verhält es sich hier durchaus wie bei einer selbsterfüllenden Prophezeiung: Stelle ich mich der Entscheidungssituation bereits in der Überzeugung, dass diese sicher extrem schwierig zu lösen wird, dann wird sich diese in der Realität tatsächlich auch als schwierig herausstellen. Beispiele dazu werden uns in diesem Buch des Öfteren auf unterschiedlichste Art und Weise begegnen. Tatsächlich nutzen erfolgreiche Entscheider sie als eine mächtige Verbündete auf dem Weg zur Erreichung ihrer Ziele.

Ich berufe mich auf unterschiedliche Beispiele aus meinem erlebten Unternehmens- und Berateralltag. Sie werden daran ersehen, dass das Treffen von Entscheidungen, ja sogar nachhaltig guter Entscheidungen, einfach ist und Sie dafür weder einen Berater noch eine besondere Ausbildung oder einen akademischen Abschluss benötigen.

Es bedarf allerdings einiger Fragestellungen als Voraussetzungen, um im Nachgang tatsächlich die vor Ihnen liegenden Entscheidungen zu treffen. Genau mit diesen Voraussetzungen beschäftigt sich das vorliegende Buch. Es möchte Ihnen anhand von Beispielen aufzeigen, wie Menschen in ganz unterschiedlichen Lebenssituationen Entscheidungen getroffen haben.

Dazu haben sie sich einer Methode bedient, die ich im Rahmen meiner Zusammenarbeit mit Turnaround- und Krisenmanagern kennengelernt und in der Folge selbst

weiterentwickelt habe. Der nachhaltige Erfolg dieser Methode trug dazu bei, dass ich sie bis heute in meinen Trainings, Coachings und Beratungen anwende und auch an andere Berater weitergebe.

Mittlerweile hat sich herausgestellt, dass sich diese Methode auf alle Entscheidungssituationen übertragen lässt. Heute hilft sie mir, Menschen in der Personal- und Unternehmensberatung zu unterstützen, mehr Entschlusskraft zu entwickeln und Entscheidungen nicht mehr aufzuschieben.

Mit dem vorliegenden Werk möchte auch ich Sie ermutigen, diese erfolgreiche Methode der Entscheidungsfindung einmal auszuprobieren. Sie werden die Vorzüge schnell feststellen. Eine dieser Vorzüge ist, dass Sie sich mit getroffenen Entscheidungen besser fühlen, was dazu führt, dass Sie einmal getroffene Entscheidungen seltener hinterfragen.

Inzwischen leiden acht von zehn Deutschen an der unter „Aufschieberitis“ bekannten Prokrastination. Was bedeutet, dass sie selbst Kleinigkeiten vor sich herschieben und sich weder für die Erledigung alltäglicher noch wirklich wichtiger Dinge entscheiden können. Einer aktuellen Studie der Universität Mainz zufolge sind besonders junge Menschen von Entscheidungsaufschub und Prokrastination betroffen: Die über 2000 Befragten waren 14–95 und bildeten einen Querschnitt der deutschen Bevölkerung im 1:1-Verhältnis von Männern und Frauen. Nun konnte belegt werden, dass die Tendenz zum dauernden Aufschieben vor allem bei jüngeren (14- bis 29-jährig) Männern zu finden ist, mit zum Teil schwerwiegenden Folgen für die Gesundheit, nämlich mit Stress, Einsamkeit, Depression, Angst und auch

mit Erschöpfungszuständen einhergeht<sup>1</sup>. Dies verursacht in vielen Fällen nicht nur unmittelbares persönliches Unwohlsein, sondern bringt mittelfristig immense Folgekosten mit sich, wie ich später noch diskutieren werden.

Mit diesem Buch möchte ich diesem Phänomen auf den Grund gehen und vor allem Abhilfe schaffen. Damit Sie, lieber Leser, sich mit Ihren Entscheidungen wieder besser fühlen, klarer denken und erfolgreich entscheiden können.

Das vorliegende Werk soll Ihnen einen klaren, einfachen und effizienten Weg zu Ihrer Entscheidungsstrategie ebnet. Dieser Weg sieht wie folgt aus und gliedert sich in folgenden Stationen:

- **Entscheidung:** Was ist eine Entscheidung überhaupt? Welches sind die grundlegenden Entscheidungen im Privat- und Berufsleben?
- **Entscheidungen fallen schwer** – aber warum? Wie nähern wir uns Entscheidungen, und kann man verschiedene Typen differenzieren, die Entscheidungen auf unterschiedliche Weise treffen?
- Die **Entscheidungsmatrix** als Instrument für schnelle, sichere Entscheidungsfindung. Wie funktioniert sie und was sind die Vorteile gegenüber anderen Verfahren der Entscheidungsfindung?
- **Entschlusskraft bei Entscheidungen** als Garant für tatsächlich nachhaltige Umsetzung von Entscheidungen. Wie können Sie diese, selbst bei ehrgeizigen Zielen und herausfordernden Situationen, erlangen?

---

<sup>1</sup>Quelle: <https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0148054>

- **Entscheiden in der Praxis:** Damit Ihnen die Anwendung der Entscheidungsmatrix gelingt, habe ich populäre Beispiele, Alltagsszenarien und tiefgehende Betrachtungen aus dem Beratungsalltag angeführt.

Darüber hinaus finden Sie, neben der Entscheidungsmatrix als PDF-Vorlage zum kostenfreien Download, auch Checklisten, Verweise auf Video-Materialien sowie weiterführende Literatur.

Als Unternehmerin und Personalverantwortliche bin ich stets an der Optimierung von Unternehmens- und Personalentscheidungen interessiert. Dies ist auch der Grund, weshalb mir so viel daran liegt, auch Sie in Ihren Zielsetzungen zu unterstützen. Ich bin zutiefst davon überzeugt, dass Personalarbeit und Führungsverantwortung viel Freude machen können und zwar allen beteiligten Parteien.

Eine wichtige Entscheidung haben Sie bereits mit dem Lesen dieses Buches getroffen. Dazu gratuliere ich Ihnen vorweg schon einmal. Darüber hinaus wünsche ich Ihnen viel Erfolg beim Treffen weiterer richtiger Entscheidungen, bei der Anwendung der Entscheidungsmatrix und natürlich auch viel Freude beim Lesen dieses Buches.

Danke für Ihr Vertrauen.

Johanna Dahm

# Danksagung

„Dieses Buch wäre ohne die strengen Blicke meines Lektors Michael, ohne die nächtlichen Diskurse mit Carla, ohne den regen Austausch mit Christiane, Andreas, Andreas, Bastian, Marco, Guido, Sebastian nie entstanden. Da es sich um erlebte, gelebte Praxis handelt, zu der mir geschätzte Kunden und Partner verholffen haben, stellvertretend aufrichtigen Dank an Barbara, Matthias, Michael, Peter, Stefan, Rudolf, und alle anderen. Ich freue mich auf die Zukunft.“

# Motivation zum Buch

Die Idee zu diesem Buch entstand zu Beginn der Covid-19-Pandemie im März 2020. Bestehende Kunden aus dem internationalen Mittelstand, Konzerne, aber auch Kleinunternehmer hatten Schwierigkeiten, eine für sich greifende Krisenstrategie zu entwickeln, Selbstständige waren mehr denn je dazu angehalten, eine glasklare Kommunikation von Alleinstellungsmerkmal und Positionierung zu etablieren, um am Markt sichtbar zu werden oder zu bleiben.

Die Grundlage für das Betreiben des eigenen Geschäftsmodells änderte sich für manche innerhalb weniger Tage. Für einige hieß es tatsächlich, sich gänzlich neu zu orientieren. Es liegt auf der Hand, dass in solchen Situationen Entscheidungsstärke gefragt ist und nicht nur bloßes und untätiges Warten auf bessere Zeiten. Doch greift es zu kurz, Menschen einfach dazu anzuhalten, dass sie sich ändern bzw. entscheiden müssen. Gute Entscheidungen liegen gerade in Krisensituationen nicht auf

der Hand, sie wollen überlegt, erprobt, bestenfalls geübt sein. Dies impliziert natürlich, dass Entscheidungsstärke und Entscheidungsfindung auch gelernt werden kann, wie ich in diesem Buch noch ausführlich zeigen werde. Leider wird an Schulen das Fach: „Entscheidungsfindung“ nicht gelehrt. Welche Vorteile dies für uns als Privatpersonen, als Unternehmer und als Gesellschaft hätte, werde ich noch ausführen.

In den ersten zwei Monaten der Pandemie hielt ich im Auftrag des Bundesverbandes Mittelständischer Wirtschaft e. V. wöchentliche Webinare zum Thema „Plan B – Neuorientierung in der Krise“ ab. Daraufhin kontaktierten mich viele Teilnehmer, darunter zuvorderst Selbstständige und Unternehmer, aber auch Einzelpersonen. Deren Fragen waren nahezu deckungsgleich:

- „Wie sicher kann ich sein, dass sich der Aufwand lohnt, jetzt einen neuen Weg einzuschlagen?“
- „Ich muss mich wohl für einen Weg entscheiden, aber wie mache ich das?“
- „Wer garantiert mir, dass meine getroffene Entscheidung auch richtig ist?“
- „Ich habe Angst, Fehler zu machen. Wie kann ich sie loswerden?“

Im direkten Dialog mit den Betroffenen stellte sich heraus, dass sich bereits alle mehr oder weniger auf unterschiedlichste Arten mit dem Thema der Entscheidungsfindung beschäftigt haben.

Manche hatten sich mit Ratgeber-Literatur beschäftigt, ja sogar Seminare und andere Veranstaltungen gebucht, mit dem Ziel, bessere Entscheidungen treffen zu können. Doch egal, welche Maßnahmen auch getroffen wurden, sie waren selten von Erfolg gekrönt, konnten somit nicht zum gewünschten Ergebnis beitragen.

Manchmal geschah sogar das Gegenteil! Diejenigen, die profunde Entscheidungen treffen wollten und dazu entsprechende Ratgeber zur Hand nahmen, wurden kläglich enttäuscht. Das Selbststudium hatte zu mehr Verwirrung als Klarheit geführt. So wurden Möglichkeiten der Entscheidungsfindung vorgestellt, gegeneinander abgewogen, das Karussell der Möglichkeiten zur möglichen Entscheidungsfindung eröffnet und gleichzeitig hat sich damit das ursprüngliche Problem potenziert.

Ironischerweise führt die Vielzahl der vorgestellten Entscheidungsmethoden erst recht wieder in ein Entscheidungsdilemma: Welches der vorgestellten Modelle ist das beste? Welches Modell passt am besten zu mir und meinem Business? Mit welchem Modell mache ich die wenigsten Fehler? Welches Modell führt am ehesten zum Erfolg?

In Wirklichkeit sind die Teilnehmer dieser Veranstaltungen oder Leser solcher Ratgeber danach noch verwirrter als zuvor, weil die Wahlmöglichkeit plötzlich dramatisch zunimmt. Das Problem scheint sich dadurch in der Folge eher zu verschärfen als zu verringern. Dies ist auch der Grund, weshalb viele Werke zum Thema Entscheidungsfindung, in welchen einfach nur Entscheidungsmodelle und -methoden nebeneinander aufgelistet werden, nicht den von der Leserschaft gewünschten Effekt erzielen.

Was bedeutet es denn, wirklich „gute“ Entscheidungen zu treffen?

Im ersten Schritt muss erkannt werden, ob überhaupt ein Optimierungsbedarf vorherrscht. Demgemäß muss eine Entscheidung getroffen und nicht aufgeschoben werden. Die gibt die Möglichkeit, möglichst früh – agil – zu handeln. Die Handlungen können so lange optimiert werden, bis die Probleme gelöst und etwaige Fehler

korrigiert sind oder die selbst gesetzten Ziele erreicht wurden. Um positive Effekte auf den Entscheidungsprozess von Menschen zu erzielen, müssen wir uns fragen: Was brauchen Menschen in Krise und Wandel, in Zeiten von zunehmendem Entscheidungsdruck und angesichts der Qual der Wahl? Es bedarf eines Hebels, der in allen Lebenssituationen und unabhängig vom Kontext greift, eines Ansatzes, der ihnen Souveränität ermöglicht, einer Methode, die bei Entscheidungen den Kopf kühl bewahren lässt und den Bauch beruhigt.

Was hilft da also das Panoptikum der Entscheidungsbäume, -typen,- wege, -kurse und Assessments, wenn ich JETZT in der Ausnahmesituation gefangen bin, unter Druck meine Emotionen nicht mehr regulieren kann und mich immer differenziertere Betrachtungen ein und derselben Situation noch mehr verwirren?

Ratgeber Nummer eins sagt, ich soll alle Optionen auf ihre Gangbarkeit hin überprüfen. Ratgeber Nummer zwei rät, auf das eigene Bauchgefühl zu hören, der dritte Ratgeber empfiehlt, eine Nacht über die anstehende Entscheidung zu schlafen. Ein vierter wiederum meint, dass die Konsultierung anderer Ratgeber der Königsweg sei. Nummer fünf meint, Entscheidungen erst zu treffen, wenn tatsächlich alle offenen Fragen beantwortet sind.

Die Komplexität dieser Hinweise erhöht sich dramatisch, wenn man sich die methodisch vielfältigen Ausführungsmöglichkeiten genauer ansieht. Pro-und-Contra-Listen können mit Papier und Bleistift oder einer App aufgestellt werden. Gleiches gilt bei einer ambitionierten Balance Scorecard.

Zudem gilt es, den entsprechenden Zeitdruck in die Betrachtung mit einzubeziehen. Viele Entscheidungen müssen schnell getroffen werden und können nicht bis ultimo aufgeschoben werden. Wie stellt sich die Situation

dar, wenn es gar um Entscheidungen geht, welche über die eigene Existenz bestimmen?

Genau dieser Umstand macht es für viele Menschen so schwierig, notwendige Entscheidungen zu treffen. Uns stehen niemals alle Informationen zur Gänze zur Verfügung, die wir indes für eine entsprechend vollumfängliche Bewertung der Situation benötigen würden. Gleichzeitig können wir allenfalls bedingt vorhersagen, welche Konsequenzen unsere getroffenen Entscheidungen nach sich ziehen.

Mit kluger Strategie und entsprechender Erfahrung gelingt es mir jedoch in den allermeisten Fällen, die zunächst beklemmende Fülle zur Verfügung stehenden Möglichkeiten bzw. auch ausweglosen Situationen auf die besten Optionen zu reduzieren und so klarere Entscheidungswege für meine Kunden aufzuzeigen.

Diese Methode eignet sich sowohl für Unternehmer und Entscheider als auch für Privatpersonen. All jene, die ich nun seit über 20 Jahren begleite, verfolgen ihre Ziele mit deutlich sichtbarer Ausdauer und Entschlusskraft. Die Prinzipien sind immer dieselben, erschließen sich einfach und können darum auch von Ihnen leicht in der Praxis umgesetzt zu werden. Deshalb bin ich der festen Überzeugung, dass meine Methoden der Entscheidungsfindung auch für Ihr Leben und Ihr Business von Bedeutung sind und einen entsprechenden Mehrwert darstellen.

Ein Wort vorab, mit Bitte um Verständnis;

Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wird hier eine gewohnte männliche Sprachform bei personenbezogenen Substantiven und Pronomen verwendet. Dies impliziert jedoch keine Benachteiligung des weiblichen Geschlechts, sondern soll im Sinne der sprachlichen Vereinfachung als geschlechtsneutral zu verstehen sein.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Was ist eine Entscheidung?</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Entscheidungen fallen schwer – warum eigentlich</b>	<b>9</b>
2.1	Archetypen von Entscheidern	26
<b>3</b>	<b>Die Entscheidungsmatrix</b>	<b>35</b>
3.1	Phase 1: Das wirkliche Problem erkennen	41
3.2	Phase 2: Die wirklichen Alternativen	42
3.3	Phase 3: Ihre intuitive Präferenz	44
3.4	Phase 4: Kopf über Bauch	47
3.5	Phase 5: Das kleinere Übel	48
3.6	Phase 6: Plan B	49
<b>4</b>	<b>Mit der Entscheidungs Matrix Entschlossenheit entwickeln</b>	<b>55</b>
4.1	Entscheidungsängste	72
4.2	Angst, die beste Option zu verpassen	74
4.3	Angst, etwas zu übersehen	80

<b>XXII</b>	<b>Inhaltsverzeichnis</b>	
4.4	Umgang mit Druck	87
4.5	Veränderungsmotivation	92
<b>5</b>	<b>In der Praxis besser entscheiden</b>	103
5.1	Persönliche Entscheidungen treffen	105
5.2	Mittel- und langfristige Entscheidungen treffen	114
5.3	Entscheidungen zur Zielerreichung	126
5.4	Finanzielle Entscheidungen	139
5.5	Entscheidungen kommunizieren	147
5.6	Entscheidungen in Beziehungen	154
5.7	Entscheidungen von Führungskräften	166
<b>6</b>	<b>Warum unsere Entscheidungen schwieriger und wichtiger werden</b>	183
<b>7</b>	<b>Nachwort</b>	205
	<b>Literatur</b>	211

# Über die Autorin



**Dr. Johanna Dahm** Beraterin für Entscheidungsfindung, Personal-Entwicklung, Unternehmenserfolg. Ich war 16 Jahre alt, als ich mit der Kurswahl in der gymnasialen Oberstufe zugleich die Entscheidung gegen ein Medizinstudium und gegen den Antritt der Unternehmensnachfolge meiner Eltern treffen musste. Das war ein großer Schritt aus einer möglichen Zukunft hinaus und zugleich in meine jetzige Berufung hinein.

8 Jahre später moderierte ich als Assistentin an der Universität zu Köln im Rahmen des Bologna-Prozesses zwischen Wissenschaft und Wirtschaft. Parallel zur Promotion 2001 machte ich mich mit meinem ersten Beratungsunternehmen für webbasierte Personalentwicklung dann selbstständig.

Damals erhielt ich Venture Capital von der Firma Henkel KGaA. Die grundlegende Idee meines Startups war es, schneller passendes Personal zu finden und in die jeweilige Unternehmensstruktur zu integrieren; dies alles vor dem Hintergrund eines neuen Bildungssystems, der Herausforderung des demografischen Wandels und der in großen Schritten fortschreitenden Digitalisierung. In einer schnelllebigen Welt sind integrale Personalentscheidungen das Maß aller Dinge. Dazu gehört auch, entsprechende Entwicklungspotenziale innerhalb des Unternehmens zu identifizieren und dementsprechend zur Entwicklung beizutragen.

Damals beeindruckte mich vor allem die Entscheidungsgeschwindigkeit, mit der ein Großkonzern wie Henkel einem Startup wie meinem den Zuschlag gab. Schnell wuchs meine GmbH auf 12 Mitarbeiter heran. Wir betreuten ausschließlich große Unternehmen in der Personalauswahl und -entwicklung, sowohl auf strategischer als auch operativer Ebene. Diese waren international agierende Industrie-, Handels- und Technologieunternehmen mit mehreren Tausend Mitarbeitern. In der Spitze kümmerten wir uns parallel um 70 Kunden. Es folgten gemeinsame Messeauftritte und ein hoch dotiertes EU-Projekt. Innerhalb kürzester Zeit konnten wir mit dem Startup eine entsprechende Sichtbarkeit im Markt aufbauen.

Seitens der Managementberatung Accenture wurde dann das Angebot an mich herangetragen, an der Entwicklung des Integrated Talent Managements mitzuarbeiten, sodass

ich mich aus der Geschäftsführung des eigenen Unternehmens zurückzog, die Leitung an meinen Geschäftspartner übergab und mich auf die neuen Aufgaben im Consulting fokussieren konnte.

Weitere zwei Jahre später übernahm ich dann eigene Führungs- und Personalverantwortung bei Novartis Pharma AG, um angesichts eines sich komplett wandelnden Gesundheitssystems neue Geschäftsmodelle und Kompetenzen für Blockbuster und Specialties mit aufzubauen. Als meine Eltern jedoch 6 Jahre später pflegebedürftig wurden, schlug ich einen nächsten Karriereschritt in die Vereinigten Staaten aus und kehrte aus der Schweiz nach Deutschland zurück, um mich wieder selbstständig zu machen.

Seit 2015 berate ich Organisationen in Entscheidungssituationen, doziere über Entscheidungsfindung an der Universität zu Köln sowie an der IUBH in Bad Honnef und spreche vor internationalen Berufsverbänden und Gremien.

Das Schreiben und Herausgeben von Büchern sind zu einer Leidenschaft von mir geworden, die es mir erlaubt, Gedanken zu ordnen und in strukturierter Form zur Verfügung zu stellen. Mein Buch „Sucher suchen. Finder finden“ wurde tatsächlich ein Amazon-Bestseller und ist inzwischen auch als Audiobook erschienen. „Praxis Personalmanagement – Führung in Zeiten der Krise“ wurde für den Amazon Publisher Award vorgeschlagen.

Nehmen Sie Kontakt zum Autor auf:

Firmen-Website: <https://www.drjohannadahm.com>

LinkedIn-Profil: <https://www.linkedin.com/in/drjohannadahm>

E-Mail: [kontakt@drjohannadahm.com](mailto:kontakt@drjohannadahm.com)

Tel: 0175/4627574



# 1

## Was ist eine Entscheidung?

Ich war circa 16 Jahre alt, als ich die Kurse für die gymnasiale Oberstufe wählte. Damals war das eine Lebensentscheidung. Man beriet sich lange vor den Sommerferien mit den Mitschülern, Freunden, Verwandten. Doch ausschlaggebend waren die Lehrer, die mich bzw. die anderen Schüler am letzten Schultag vor den Ferien beiseite nahmen und ihnen Ratschläge gaben.

Wichtig war ja auch die Kurskombination, nicht alle Hauptfächer ließen sich miteinander kombinieren. Ich beschloss kurzerhand einfach das zu wählen, was mir die meiste Freude bereitete. Schließlich würde ich mich die nächsten zwei Jahre auf diesem Themenfeld bewegen, und wenn ich dazu geschickt andere Fächer kombinierte, wäre ich in den Nebenfächern maximal flexibel. So fiel meine Wahl in den Hauptfächern auf Latein und Deutsch und in den Nebenfächern auf Mathematik und Englisch.

Natürlich waren meine Eltern daran interessiert, wie meine Kurswahl ausfällt. Als ich ihnen berichtete, dass

ich Deutsch und Latein gewählt hatte, schienen sie enttäuscht. Mit dieser Wahl würde man wohl kaum ein Medizinstudium angehen und auch kein Unternehmen führen können. Bis dahin hatten wir nie über die Unternehmensnachfolge der zahnkieferchirurgischen Praxis meines Vaters gesprochen. Allerdings hatten sie mich auch nicht gefragt, ob das für mich zukünftig eine Option darstellen würde.

So war es an mir, an diesem Tag nicht nur meine Kursauswahl, sondern auch meine Zukunftspläne zu kommunizieren und damit eine Entscheidung gegen den Eintritt in das über mehrere Generationen tradierte Familienunternehmen zu treffen.

Solcherlei herausfordernde Situationen sind mir fortan in meinem Berufsleben häufig begegnet. Ob es sich um die Laufbahnplanung von Menschen im Konzern, große Betriebsentscheidungen oder tiefgründige private Entscheidungen handelte – stets handelte es sich um wichtige Schritte, die eine Person oder eine Organisation tut und damit grundlegende Veränderungen für das ganze Umfeld hervorruft. Meist gehen diese weit über die Planung auf Papier oder eine vage Idee hinaus.

Eine Situation hat sich diesbezüglich bei mir eingebrennt. Ich erzähle sie sehr gerne bei meinen Vorträgen: an der Fresenius Hochschule für Wirtschaft und Medien wurde ich nach meiner Antrittsvorlesung von einem Studenten gefragt, ob ich den Studiengang BWL generell als sinnvoll erachte. Ich fragte ihn zurück, was er denn nach dem Studium machen wolle. Er entgegnete, dass er das heute noch nicht mit Sicherheit sagen könne.

Daraufhin erzählte ich ihm, dass er mich an Alice im Wunderland erinnerte. Der ganze Hörsaal lachte. Aber ich fuhr fort: Alice hat sich verirrt und begegnet einer Katze