

Frank Habermann / Karen Schmidt

EIN ARBEITSBUCH

HEY, NICHT
SO SCHNELL!



Wie du durch **LANGSAMES DENKEN**
in komplexen Zeiten zu **GUTEN ENTSCHEIDUNGEN** gelangst

GABAL

FRANK HABERMANN / KAREN SCHMIDT

HEY, NICHT SO SCHNELL!

Wie du durch langsames Denken in komplexen Zeiten
zu guten Entscheidungen gelangst

The logo for GABAL, featuring the word "GABAL" in white, uppercase, sans-serif font, centered within a solid black rectangular background.

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.

© 2021 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Das E-Book basiert auf dem 2021 erschienenen Buchtitel »Hey, nicht so schnell! Wie du durch langsames Denken in komplexen Zeiten zu guten Entscheidungen gelangst. Ein Arbeitsbuch« von Frank Habermann und Karen Schmidt © 2021 GABAL Verlag GmbH, Offenbach.

ISBN Buchausgabe: 978-3-96739-033-9

ISBN epub: 978-3-96740-040-3

Lektorat: Anna Ueltgesforth, Amorbach | www.arsvocis.de

Umschlaggestaltung: Martin Zech, Bremen | www.martinzech.de

Illustrationen, Satz und Layout: Frank Habermann

Autorenfotos: Frank Habermann u. Karen Schmidt

© 2021 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

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

Inhalte, die unter Lizenzbedingungen von Creative Commons verwendet werden, sind im Text entsprechend gekennzeichnet. Es gelten die im Folgenden aufgeführten Lizenzbedingungen: <https://creativecommons.org/licenses/>

www.gabal-verlag.de

www.facebook.com/Gabalbuecher

www.twitter.com/gabalbuecher

www.instagram.com/gabalbuecher

BENUTZUNGSHINWEIS

 Dieses Buch ist für Menschen, die gestalten wollen!

Die Wirksamkeit der vorgestellten Konzepte ist stark eingeschränkt, falls Sie zuvorderst an sich und Ihre eigene Karriere denken.



Inhalt

Vorwort

Über dieses Buch

TEIL I

GLAUB NICHT ALLES, WAS DU DENKST!

Professionelle Wahrnehmung und Entscheidungsfindung

#1 Die Wahrnehmung ist entscheidend

Was wir wahrnehmen und was nicht

Wahrnehmung lässt sich schulen

So funktioniert unsere Wahrnehmung

Bewusste Wahrnehmung erfordert langsames

Denken

Manifest für langsames Denken

#2 Hürden der Wahrnehmung in Organisationen

Organisationseinheiten

Sprachen

Annahmen

#3 Herausforderungen für gute Entscheidungsfindung

Es ist (und bleibt) kompliziert

Es ist (mehrfach) komplex

Es ist (äußerst) schnelllebig

Es ist (sicher) unsicher

TEIL II

LANGSAM IST DAS NEUE SCHNELL!

Anleitung zum langsamen Denken in Entscheidungsprozessen

#1 Es beginnt bei dir selbst

Grundhaltung

Wissen

Intuition

Offenheit

Gewohnheit

#2 Vor dem Start eines Entscheidungsprozesses

Kenne deine Rolle(n)

Identifiziere die wichtigen Personen

Vermesse die Neuartigkeit der Entscheidung

#3 In der Startphase eines Entscheidungsprozesses

Schalte in den richtigen Denkmodus

Kläre den Entscheidungsbedarf

Vermesse die Unsicherheiten

#4 In der unmittelbaren Zusammenarbeit (Workshop)

Fördere divergentes Denken

Fördere Perspektivwechsel

Fördere konvergentes Denken

#5 Zum guten Entschluss

Vermeide diese drei Denkfehler

Entscheide, wer entscheidet ... und wie

Entscheide, wer informiert wird ... und wie

TEIL III

ALLES GUTE FÜR KOMPLEXE ZEITEN!

Gestalte deine eigenen Methoden für langsames Denken

#1 Meta - kleine Lehre von den Methoden

Was ist eine »Methode«?

Prinzipien und Werte

Instrument

Prozedere

#2 So gestaltest du das Instrument

Das Wichtigste ist eine »Muster brechende Sprache«

Formuliere Fragen für langsames Denken

#3 So gestaltest du das Prozedere

Zwei Gesprächsformate für gute Führungskraft

So läuft jeder Workshop

Thinkers Trio (Leitfaden)

Thinkers Council (Leitfaden)

Referenzen

Lösungen zu den Rätseln

Bezugsquellen

Über die Autorin und den Autor

NA, DANN KANN'S JA
LOSGEHEN!



Dies ist ein Arbeitsbuch. Arbeitsbücher benötigen Arbeitsmaterialien. Diese erhältst du bei uns kostenlos (s. »Bezugsquellen«).

Vorwort

Entscheiden ist schwer, aber wichtig. In einem Unternehmen bestimmen die Qualität der Entscheidung und die Konsequenz und Schnelligkeit der Umsetzung den Erfolg. Gute Entscheidungen basieren auf ausreichend Wissen und beteiligen die betroffenen Menschen – nicht irgendwie, sondern smart, ihren Kenntnissen und Rollen gemäß. Klingt auf den ersten Blick vielleicht banal, ist es in der Umsetzung aber nicht. Man hat wenig Zeit, man will sich nicht »reinquatschen« lassen, sondern man will »volumfänglich allein verantwortlich« sein. Dieses Verständnis von Verantwortlichkeit basiert leider häufig auf einem Missverständnis. Das Einbeziehen von anderen Perspektiven bedeutet nämlich nicht, dass man die Verantwortung abgibt. Ganz im Gegenteil, man nimmt sie erst dann richtig wahr: in vollem Umfang! Denn zu guter verantwortlicher Entscheidungsfindung gehört immer das Einbeziehen von anderen Perspektiven dazu. Und das braucht Zeit.

Wieso ist das so wichtig?

Wir leben in einer »VUCA«-Welt. Volatility (Unbeständigkeit), Uncertainty (Unsicherheit), Complexity (Komplexität) und Ambiguity (Mehrdeutigkeit) prägen unsere heutige, digitale, global vernetzte, schnelllebige Welt. Die Wahrscheinlichkeit, dass einsame Entscheider die »Weisheit mit Löffeln« gefressen haben, ist sowieso extrem gering. Und je komplexer und unsicherer die Situation ist, umso wahrscheinlicher ist es, dass man selbst nicht mehr alles bedenken und überblicken kann. Die Perspektive anderer Menschen (Experten, Umsetzer u. a.) hilft, unsere

eigenen blinden Flecken auf- und abzudecken und zu besseren Entscheidungen zu kommen.

Auch ist es in vielen Fällen ratsam, die Entscheidung nicht »an einem Stück« und »ein für alle Mal« zu treffen, sondern scheibchenweise. Bei Unsicherheit renne ich eben nicht sofort mit einer großen Gruppe über das Eis, sondern Schritt für Schritt. Ich prüfe gemeinsam, wo das Eis dick ist, wo dünn, ob es taut oder weiter friert und so weiter. Wenn mehr Informationen gesammelt sind, wenn ich gelernt habe, dann gehe ich voran und treffe die nächste Entscheidung über den weiteren Weg. Das ganze Projekt bzw. die Entscheidung gemeinsam anzugehen und schrittweise zu lernen – nichts anderes beschreibt das aktuell so beliebte Schlagwort »Agilität«.

Warum ist »agile Entscheidungsfindung« so schwer?

Weil es überhaupt nicht leicht ist, die Perspektiven anderer zu verstehen. Sie haben – im besten Falle – einen anderen Background, wissen andere Dinge, sprechen eine andere Sprache. Hat man die unterschiedlichen Perspektiven verstanden, muss man sie noch in Einklang bringen. Teilweise ändern sich diese Meinungen und Sichtweisen sogar wieder – im besten Falle, weil man etwas gelernt hat. Das alles kostet Zeit. Man will aber fertig werden, ist ungeduldig. Zu guter Letzt muss man sich nach Abwägung aller Informationen gegebenenfalls gegen andere Empfehlungen durchsetzen. Gute Entscheidungen erfordern Geduld, Verständnis, Mut und Durchsetzungsvermögen. Das ist anstrengend, aber wichtig.

Ich habe Karen und Frank bei unserem Stammtaliener »Herr Rossi« kennengelernt. Irgendwann unterhielt man sich. Ich berichtete über schwierige Entscheidungen und wie wir in unserem Unternehmen damit umgehen. Die beiden hatten aus langjähriger Beratungserfahrung und

Frank mit seinem als Professor geschulten scharfen Blick sofort Tipps, Tricks und Vorgehensweisen parat. Das ganze gespickt mit Witz, Anekdoten aus der Wissenschaft und unerwarteten Beziehungsbögen – Was haben eigentlich Heinz Erhardt und Nobelpreisträger Kahneman gemeinsam? – Es war und ist immer hilfreich und inspirierend, mit den beiden zu diskutieren – und das ist das Buch auch.

Man liest und lernt, was gute Entscheidungen ausmacht und warum es so schwerfällt, die für die Entscheidung wichtigen Beteiligten zu verstehen und zu integrieren. Und man bekommt eine klare Anleitung, wie man am besten vorgeht. Wen ich wann wie zu welchem Workshop einlade und was ich dann mit den Beteiligten im Raum ganz konkret mache, um wichtige Entscheidungen besser vorzubereiten und zu treffen. All das wird geistreich, hilfreich und äußerst inspirierend beschrieben.

Wenn ich noch einen Rat geben darf: Es klingt im Nachhinein manchmal selbstverständlich, aber im Zweifel hilft es sehr, die Tipps zunächst genau wie beschrieben durchzuführen. Es macht einen großen Unterschied, ob und wann man still überlegt, wann man etwas allein aufschreibt und wann auf einen Haftzettel, um es mit anderen zu besprechen, zu ergänzen, zu ordnen, abzustimmen. Alles hat seine Zeit. Die im Buch beschriebenen Praktiken sind wohlüberlegt und zigfach getestet. Also rein ins Lesevergnügen und noch wichtiger – in die Umsetzung beim nächsten Projekt. Gemeinsam. Langsam.

Ihr Mirko Caspar

Dr. Mirko Caspar ist Unternehmer und Marketingstrategie. Mit großer Leidenschaft geht er den Dingen auf den Grund. Sei es in der Wirtschaft

oder – in seiner anderen Liebe – der Musik. Obwohl in jüngeren Jahren die Studienentscheidung auf BWL in Münster fiel, klappte es parallel mit einem Plattenvertrag. So begann das Pendeln zwischen den Welten: Bands, Studium, Produktmanagement bei einem Label, dann 5 Jahre McKinsey inklusive Promotion, gefolgt von 4 Jahren bei Universal Music. Seit 2006 lebt Mirko seine Leidenschaft für Marketing und Strategie in größtenteils eigenen Unternehmen aus. Nach erfolgreichen kleineren Gründungen ist er seit 2010 Geschäftsführer bei Europas führendem Omni-Channel-Optiker Mister Spex. Nebenher geht er einigen Aufsichtsrats- und Beratungsmandaten nach. Mirko lebt und arbeitet in Berlin.

Über dieses Buch

Was bietet das Buch?

Das Buch vermittelt, wie trotz zeitlichen Drucks bessere Entscheidungen getroffen werden können. Dabei geht es nicht um irgendwelche Entscheidungen. Es geht um richtungsweisende Entscheidungen in Organisationen. Und es geht um das Herbeiführen derselben. Das Buch bietet Führungstechniken, die zeigen, wann wir am besten welchen Denkmodus aktivieren und wie wir dies in konkreten Situationen in die Tat umsetzen. Die Übungen des Buchs laden dazu ein, in wichtigen Entscheidungsphasen – vor und während eines Vorhabens – die vorgestellten Techniken direkt an eigenen Themen zu erproben. Es ist ein Ausprobier- und Mitmachbuch, inklusive einer Sammlung neuartiger Methoden.

Was bietet das Buch noch?

Zunächst: Das Buch ist kein Handbuch über Management- und Führungstechniken. Es ist auch kein Kompendium der Entscheidungstheorie. Zudem werden die zugrundeliegenden psychologischen und betriebswirtschaftlichen Konzepte nicht im Detail erörtert. Gleichzeitig ist das Buch aber auch keine Lösung »für Dummies«. Denn diese sind oft genau das. Dieses Buch bietet etwas anderes: inspirierende Denkipulse und wirkungsvolle Hilfsmittel, um gute Entscheidungen herbeizuführen. Originelle Ansätze, inspiriert von verschiedenen Disziplinen, wissenschaftlich fundiert, weltweit erprobt, undogmatisch und äußerst schlank. Ideal

für alle, die sich auf das Wesentliche konzentrieren müssen.

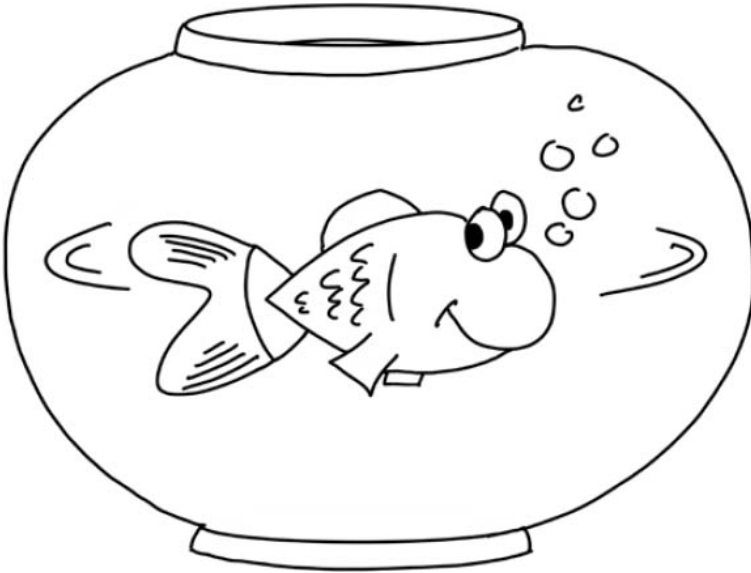
Für wen ist das Buch?

Dieses Buch ist für Menschen, die gestalten wollen! Es wurde geschrieben für alle, die eine Sache wirklich voranbringen möchten und dafür auch Verantwortung übernehmen. Das Buch ist für diejenigen, denen die Arbeit an der Sache wichtiger ist als »Karriere« oder »persönliche Selbstbehauptung«. Die vorgestellten Ansätze helfen, Komplexität und Entscheidungsprozesse besser zu verstehen. Dies ist nützlich, um andere Menschen zu guten Entscheidungen zu führen. Somit ist es ein Buch für Menschen, die etwas über Führung lernen möchten. Oder besser: Es ist ein Buch für alle Führungskräfte – mit und ohne offizielles Mandat und unabhängig von Alter und Erfahrungswissen.

Hinweise:

(a) In diesem Buch wird geduzt. Wir mochten uns keine Leserschaft vorstellen, die wir nicht duzen wollen.

(b) Im Mittelpunkt des Buchs stehen Lesbarkeit und Inhalt. Deshalb verzichten wir auf geschlechtsspezifische Paarformen. Die von uns verwendeten Einzelformen meinen – unabhängig von der verwendeten Form – stets alle Menschen.



OH, WIE SCHÖN ...
OH, WIE SCHÖN ...
OH, WIE SCHÖN ...
OH, WIE SCHÖN ...
OH, WIE SCHÖN ...
OH, WIE SCHÖN ...

Gute Entscheidungen erfordern Konzentration. Laut einer Studie von Microsoft aus dem Jahr 2015 liegt das durchschnittliche Konzentrationsvermögen vieler Menschen bei 8 Sekunden. Also unter dem eines Goldfischs. Der schafft es immerhin auf 9 Sekunden. Das mit dem Fisch ist belegt. Die Studie von Microsoft allerdings nicht. Wir glauben auch nicht daran. 8 Sekunden, also mal ehrlich! Vielleicht kommt es ja viel eher darauf an, worauf wir uns konzentrieren und vor allem, welche Motivation wir dafür besitzen. Darum geht es in diesem Buch: um motivierte Entscheidungsfindung und wie wir besser dabei werden können.

Wie ist das in diesem Buch vorgestellte Wissen entstanden?

Offene Innovation

Kein Mensch weiß alles. Das gilt insbesondere für die Autorin und den Autor dieses Buchs. Deshalb haben wir (Karen und Frank) im Jahr 2013 »Over the Fence« gegründet.

»Over the Fence« ist eine offene Innovationsgemeinschaft. Sie zielt darauf ab, wertvolles Wissen für alle bereitzustellen, die mit komplexen Vorhaben zu tun haben und praktische Hilfsmittel suchen. Um dies zu bewerkstelligen, verbinden wir bei »Over the Fence« verschiedene Denkwelten: Wir kombinieren Expertise in Führung und Management mit Sachverstand aus anderen Disziplinen, wie Psychologie, Design, Sport und Kunst. So entstehen wirksame und zuweilen verblüffend einfache Werkzeuge, die von jedem benutzt werden können. Wir haben Beispiele für den Einsatz unserer Konzepte in Schulen, ebenso wie in Multimillionenvorhaben.

Weltweite Erprobung

Alle Konzepte sind »Creative Commons«, das heißt, sie stehen kostenlos zur Verfügung. Über die Website (overthefence.com.de) kann jeder die bereitgestellten Instrumente für seine eigene Arbeit ausprobieren und verwenden. So kam es in den vergangenen Jahren zu Zehntausenden Downloads: von unseren Konzepten, Werkzeugen und Leitfäden. Viele Menschen gaben uns anschließend Rückmeldung über ihre Erlebnisse. Sie

berichteten das Gute ebenso wie das zu Verbessernde. Gleichzeitig haben wir eigene Erfahrungen gesammelt – in Dutzenden Workshops und Trainings. Darauf basierend wurden die existierenden Instrumente immer weiterentwickelt. Und es wurden neue geschaffen. Die in diesem Buch vorgestellten Ansätze fallen in beide Kategorien: neu und weiterentwickelt. Wir laden herzlich ein, sie zu erproben und noch besser zu machen!

Design Thinking & Doing

Das erste Instrument, das wir 2013 veröffentlichten, war der »Project Canvas«. Einige Ansätze dieses Buchs sind durch die Anwendung des Canvas inspiriert. Denn der »Project Canvas« ist ein Entscheidungsinstrument. Er hilft Menschen, über eine Projektidee zu entscheiden: für wen das Projekt gemacht wird, wie teuer es ist, ob es durchführbar erscheint. Das sind alles Entscheidungen. Ihre Güte ist abhängig von der Güte der Anwendung des Canvas. Oder anders: Nicht allein das »Tool« Canvas führt zu einer guten Entscheidung, sondern v. a. die Art, wie wir es anwenden. Hierbei haben wir viel von »Design Thinking« gelernt. Dessen Werte – vor allem Kundenorientierung und Offenheit – haben uns maßgeblich geleitet. Wir haben sie auf das Design von Entscheidungsprozessen übertragen und dafür neuartige Konzepte entwickelt.

5 Gründe, dieses Buch zu lesen – selbst wenn du mit Management gar nichts am Hut hast oder eine total erfahrene Führungskraft bist

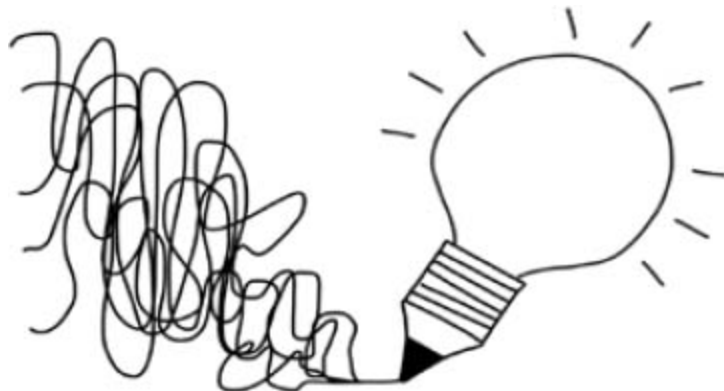
Dieses Buch ist mehr als eine »Methodensammlung« oder ein »Arbeitsbuch«. Es ist ein Buch für Menschen, die Dinge gestalten wollen – es zeigt, wie wir besser zusammenarbeiten und dabei mehr erreichen und Spaß haben.

#1 Es ist an der Zeit

Wir stehen vor großen Entscheidungen. Das Buch zeigt, wie wir sie gemeinsam besser treffen.

#2 Es denkt Führung neu

Die vorgestellten Ansätze verbinden Eigenverantwortung und Gemeinsamkeit, Flexibilität und Systematik, Offenheit und Zielstrebigkeit, Menschlichkeit und Sachlichkeit zu einer neuen DNA zeitgemäßer Führung.



#3 Es zeigt Alternativen auf

Es nutzt Erfahrungen von Menschen, die den immer noch vorherrschenden Status quo von Bürokratie und Hierarchie für sich erfolgreich überwunden haben.

#4 Es ist universell

Die meisten Dinge in diesem Buch sind nicht auf Betriebswirtschaft beschränkt. Du kannst sie nutzen, wann immer du etwas Großes erreichen möchtest, auch außerhalb des beruflichen Umfelds.

#5 Es gibt dir wahre Superkräfte

Die Konzepte helfen dir, die richtigen Menschen für bedeutsame Entscheidungen zu identifizieren. Und sie helfen diesen Menschen, einander besser zu verstehen und auf Augenhöhe zusammenzuarbeiten. So erreichst du gute Entscheidungen für Sachen, die dir wichtig sind. Diese Entscheidungen werden von den Beteiligten nicht nur getragen, sondern sogar aktiv gefördert.

Was ANDERE sagen, die das schon PROBIERT haben.

Die Ansätze von »Over the Fence« helfen Menschen, gemeinsam zu denken und autonom zu entscheiden. Der fokussierte Dialog und das Zulassen verschiedener Perspektiven fördert die Qualität individueller Entscheidungen.

__Eugenio Molini
Founder GAIT – Guild of Agents for Intentional Transformation

Unterhaltsam, undogmatisch und mit Tiefgang. In unserer Zusammenarbeit haben Karen und Frank agiles Arbeiten unmittelbar erlebbar gemacht.

__Dr. Karsten Gottke, Global Senior People Growth, Boehringer Ingelheim

”

Eine unverzichtbare Hilfe, um schnell ein gemeinsames Verständnis zu schaffen.

__Harald Wehnes, Professor, Universität Würzburg

“

Eine Fundgrube an Impulsen und Inspirationen. Wegweisend für alle, die mit Entscheidungen zu tun haben.

__Sabine Soeder, Gründerin von »Co-Creative Flow«

Wir sind dabei, unseren Einkauf gerade neu zu erfinden. Der »Langsam Denken«-Workshop hat

meinem Führungsteam und deren Teams geholfen,
die Komplexität unserer Kundenwelt zu sehen.

__Kai Nowosel, Geschäftsführer, Accenture

Das ist ein einfacher, visueller und kooperativer Weg, wichtige Gespräche zu führen. Dabei entsteht eine kreative Atmosphäre und alle, die nötig sind, wollen sich auch engagieren.

__Erik Leung Shun,
Project Management Evangelist, Brussels Airport

Inspirierend.

Bewegend.

Beruhigend.

Was für eine gelungene Verbindung!

__Anna-Katharina Glahn, Gründerin von »Values at Work«

Überraschende Einblicke – auch für erfahrene Manager. Zeigt, woran wir in der Praxis oftmals scheitern.

__Sven Lehmann,
Strategic Marketing and Research, TOTAL

Kein Springen zwischen den Themen. sondern Ruhe und konzentriertes Arbeiten.

__David Molch
Leiter Koordination Projektentwicklung, UKA Umweltgerechte Kraftanlagen

Durch mehrfache Inputs von »Over the Fence« konnten wir aus dem »langsamen Denken« im Zusammenhang mit dem »Project Canvas« eine Projektmanagementmethode entwickeln, die zur führenden Methode für alle Projekte werden wird.

__Ingo Höhn, Leiter Projektplanungsteam & Projektmanagementoffice,
Information und Technik Nordrhein-Westfalen (IT.NRW)

Eine wunderbar wertvolle Schatzkarte.



__Helena Sternkopf
Produktmanagement, Junge Tüftler

Einfach verständlich & ad hoc einsetzbar!

__Johannes Frings,
Technical Consultant & OKR Master, VEDA

Kombiniert eine spielerische Herangehensweise mit fundiertem Knowhow.

__Stefanie Quade,
Autorin & Lead Service Designer

Motivierend, einladend und inhaltlich extrem wertvoll.
Bei dem Ansatz geht es nicht um »richtig oder falsch« –
es geht schlichtweg darum, die wesentlichen
Informationen zu entdecken.

__Eugenia Gargallo Founder & Director, Up Training Club

Teil I



Professionelle Wahrnehmung und Entscheidungsfindung

Unser Gehirn ist nicht gut mit Daten. Stattdessen liebt es Schnellschlüsse und unreflektierte Annahmen. In diesem Teil zeigen wir, wie unsere Wahrnehmung funktioniert. Wir veranschaulichen typische Wahrnehmungsfehler in Organisationen und betrachten, welche besonderen Herausforderungen die »VUKA-Welt« an Entscheidungsprozesse stellt.

Die Wahrnehmung ist entscheidend

Hürden der Wahrnehmung in Organisationen

Herausforderungen für gute Entscheidungsfindung

#1

Die Wahrnehmung ist entscheidend



Die Wahrnehmung ist ein großes »Ding«. Sie wird seit Jahrhunderten erforscht. Von schlaun Köpfen aus

Philosophie, Psychologie, Neurologie, Mathematik und natürlich auch der Wirtschaftswissenschaft. Gerade in dieser Disziplin gab es in den letzten Jahren eine Vielzahl an Forschungsarbeiten und Publikationen. Viele davon sind bemerkenswert und wertvoll. Wir wollen das nicht alles wiederholen, zusammenfassen, neu verpacken. Stattdessen wollen wir uns im gezielten Weglassen üben. Und uns auf das Umsetzbare konzentrieren. Auf solche Ansätze, die unter dem Druck des Alltagsgeschäfts zum Fliegen kommen. Und so wesentliche Konzepte vermitteln, die Menschen in Organisationen helfen, richtungsweisende Entscheidungen voranzubringen.

Was wir wahrnehmen und was nicht

Entscheidungen basieren auf Informationen und Informationen basieren auf Wahrnehmung. Wahrnehmung wiederum basiert auf Modellen. Die wichtigsten – weil grundlegendsten – sind unsere mentalen Modelle. Sie sind errichtet auf Werten, Prinzipien und Annahmen. Davon gibt es individuelle wie kollektive. Verschiedene Wir-Kreise sozusagen. Der kleinste davon sind wir selber. Wer bin ich und wie viele? Mal so und mal so und jedes Mal kreisen wir umeinander. Wir werden das im Folgenden noch thematisieren. Wie wir kreisen. Und wie wir es schaffen, dass uns nicht schwindelig wird.

Die Wahrnehmung ist also ein Filter. Wir nehmen nur solche Aspekte der Welt wahr, die unsere mentalen Modelle zulassen. Das gilt im Übrigen auch für alle abgeleiteten Modelle. Also alle Modelle in Organisationen. Ja, ausnahmslos alle! Technische Modelle gehören dazu (wie IT-Systeme) ebenso wie betriebswirtschaftliche (wie

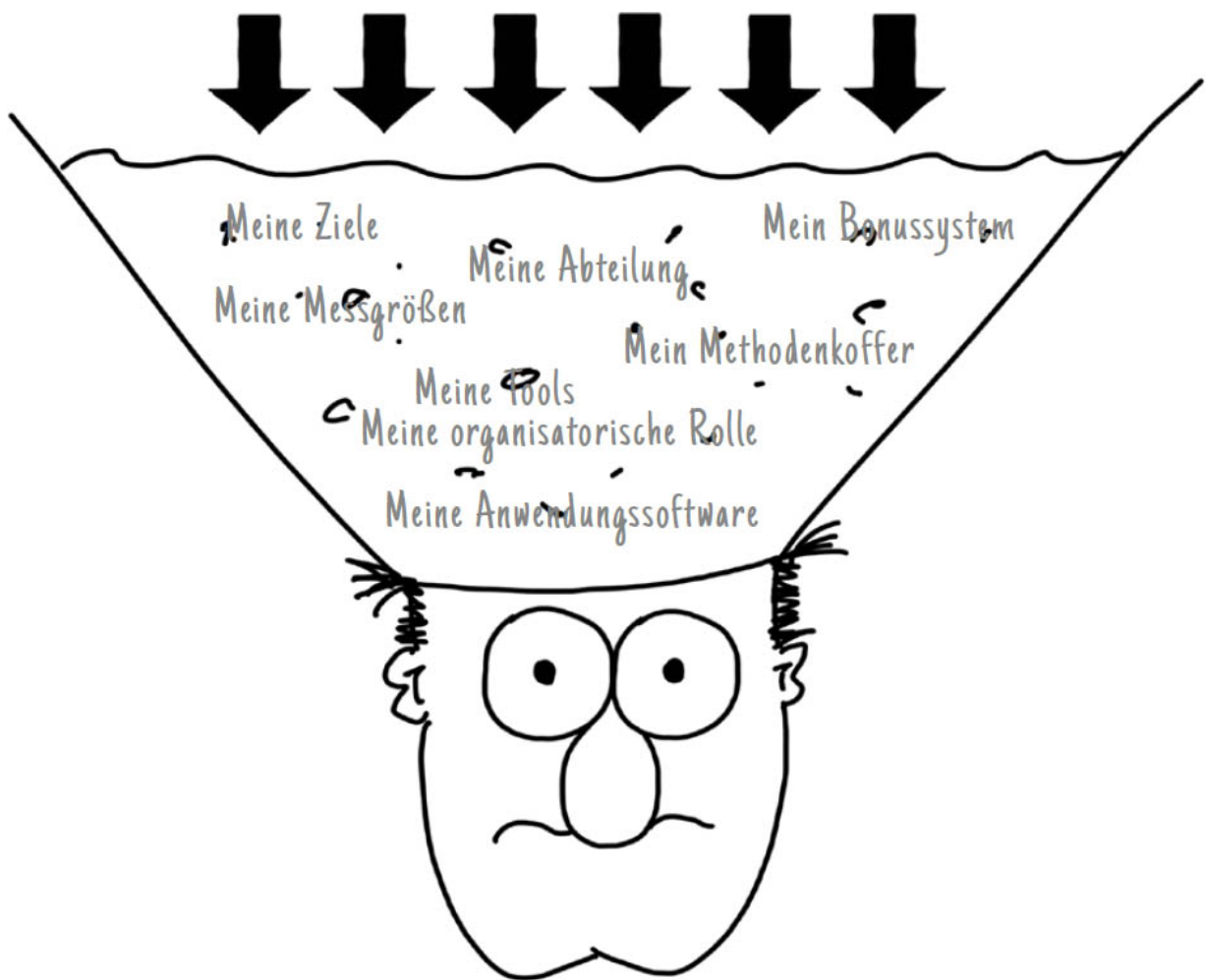
Kennzahlensysteme). Alles große Realitätsfilter. Das vergessen wir aber zuweilen. »KPIs sagen die Wahrheit!«, »You can't manage, what you don't measure«. Wer's glaubt. Das Gegenteil ist schon eher wahr: »What gets measured, gets managed«. Wusste schon der alte Peter Drucker: Informationen schaffen sich ihre eigene Realität!

Hat man eine Messzahl erst einmal erhoben, wird munter drauflos gemanagt. Und wie managen wir? Natürlich wieder mit Modellen. Daraus wird dann eine fortlaufende Realitätsfilterung – unbewusst und im Quadrat. Wenn's reicht. Kommt man aus der Nummer wieder raus? Schwierig. Aber sich dessen bewusst zu sein, das hilft. Darum geht es in diesem Buch: um bewusste Wahrnehmung bei Entscheidungen.

Wenn wir gar nicht so viel bewusst wahrnehmen, entscheiden wir dann wenigstens bewusst? Es gibt die berühmte Feststellung, dass die meisten Entscheidungen gar nicht mehr getroffen werden müssen, weil ihr Ergebnis schon von Beginn an feststeht. Sollen wir wirklich ein CRM-System einführen, sollen wir wirklich einen Berater beauftragen, sollen wir wirklich in ein größeres Gebäude umziehen? In dem Moment, in dem die Frage aufkommt, steht die Antwort oftmals bereits fest. Der Rest ist nachträgliche Objektivierung und Beseitigung der kognitiven Dissonanz. Anders ausgedrückt: In der Wirkungskette »Wahrnehmen – Entscheiden – Umsetzen – Ergebnis« liegt der bewusste Fokus meist auf dem Ergebnis und nur sehr selten auf der Wahrnehmung. Wir wollen das umkehren. In diesem Buch konzentrieren wir uns auf die Wahrnehmung. Du wirst Methoden kennenlernen, die dir helfen, auf ungewöhnliche Weise wahrzunehmen. Dadurch lernst du Entscheidungen besser zu durchdenken und ein gutes Ergebnis zu finden, das nicht schon von vornherein feststeht.

»Genie ist in Wahrheit kaum mehr als die Fähigkeit, auf ungewöhnliche Weise wahrzunehmen.«

__William James



Unsere Wahrnehmung ist ein riesiger Filter. Wir nehmen nur das wahr, was unsere mentale Infrastruktur durchlässt. Betriebswirtschaftliche Modelle und Methoden (z. B. Bonussysteme, Kennzahlensysteme, Organisationskonzepte) verdichten ebenso die Biosphäre unserer Wahrnehmung wie die von uns benutzten

technischen Werkzeuge, zum Beispiel betriebliche Anwendungssoftware.

Wahrnehmung lässt sich schulen

Ein Experiment der Firma Canon aus dem Jahr 2015 veranschaulicht die Potenziale professioneller Wahrnehmung. Bei dem Experiment wurden Menschen verschiedener Expertenstufen – Laie, Student der Fotografie, professioneller Fotograf – vor dasselbe Bild gesetzt. Alle Personen wurden gebeten, das Bild intensiv eine bestimmte Zeit lang zu betrachten. Die Betrachtungen wurden anhand von Eye-Tracking-Technologie aufgezeichnet und verglichen. Das Bild auf der Seite gegenüber veranschaulicht das Ergebnis.

Im Vergleich zu einem Laien kann ein professioneller Fotograf in derselben Zeitspanne ein Vielfaches an Informationen verarbeiten. Während die laienhafte Wahrnehmung an einzelnen Punkten hängen bleibt und von Nichtigkeiten »gekidnappt wird«, wandert das geschulte Auge weiter. Der Profi will das Gesamtbild erschließen. Professionelle Wahrnehmung lässt sich nicht ablenken; sie ist ausdauernd und systematisch auf der Suche nach Informationen. Die Werte des Fotografiestudenten zeigen zudem: Wir können unsere professionelle Wahrnehmung schulen und üben. Das gilt für die Fotografie wie für die Entscheidungsfindung.

Bei *Entscheidungsfindungen in Organisationen* ist diese Herausforderung aber noch komplexer. Denn bei organisationalen Entscheidungsvorhaben – zudem, wenn es sich um richtungsweisende handelt – geht es nicht nur um die »richtige« Wahrnehmung des Einzelnen, sondern um