

**Effektiver und besser entscheiden in
der VUCA-Welt:
dafür braucht es die Überwindung von
Mythen und Behinderungen**

**Ein Beitrag zur Erhöhung der Projekt-Performance und
zur Überwindung behindernder Strukturen**

**von Dr. Wagenhals,
metisleadership, Rhodt**

Aktuelle Herausforderungen in Projekten

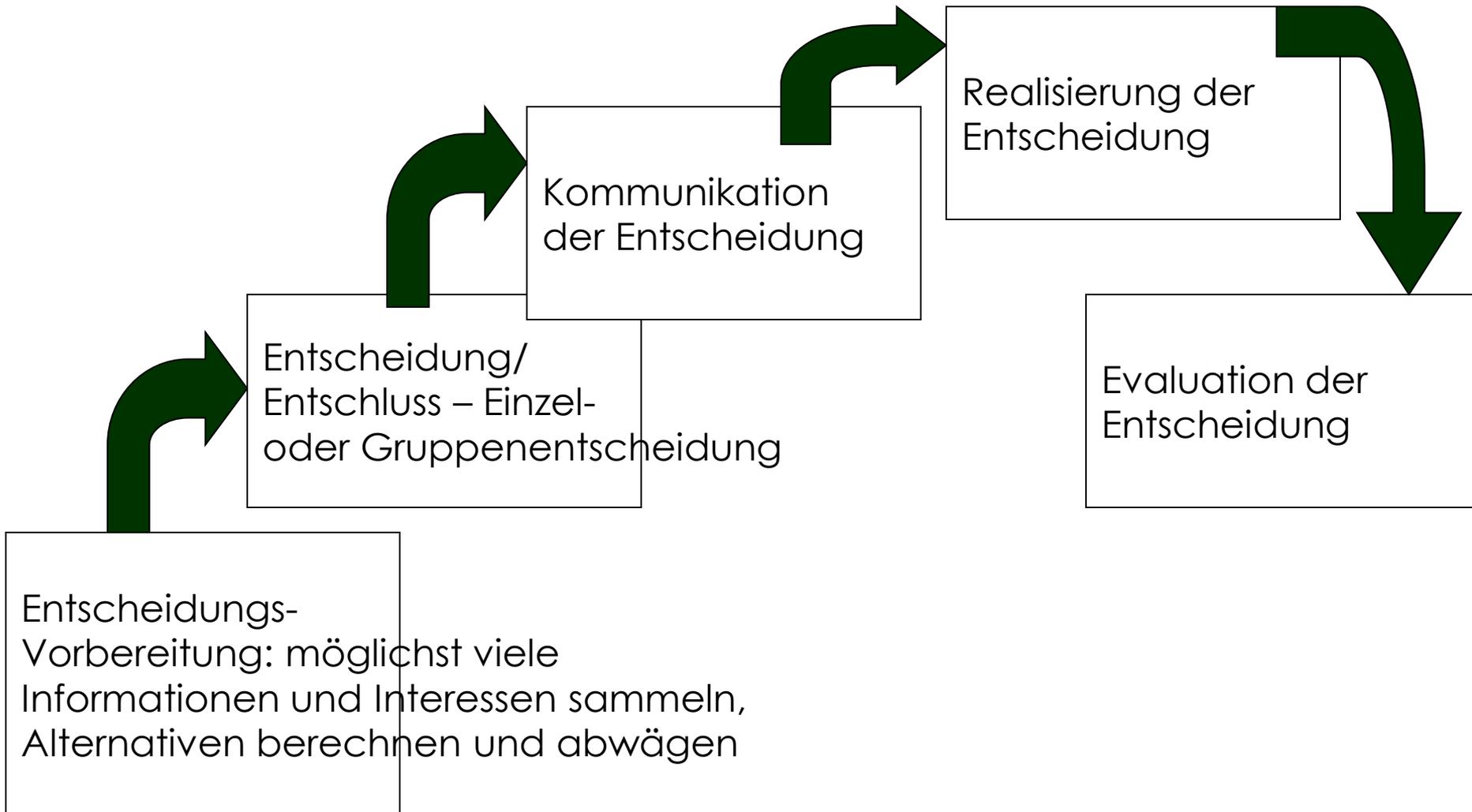


- ❑ der Druck steigt ständig weiter, schneller interessante und am Markt verwertbare Ergebnisse in Projekten zu erzielen
- ❑ es herrscht vielfach eine massive Verunsicherung: wohin wird's gehen? Wird es uns gelingen, uns am Markt zu behaupten? wird sich die neue Idee durchsetzen? Sind wir schnell genug? Haben wir alle Informationen, die wir brauchen – gleichzeitig ersticken wir in der Informationsflut
- ❑ mehr Transparenz und Überblick wird erwartet und gefordert (was u.a. über die Nutzung neuester Technologien gelingen soll und noch mehr Daten provoziert = Big Data) – aber welche Daten werden gesammelt und nützen diese was?
- ❑ der Durchbruch des agilen PM bringt die klassischen Strukturen und Prozesse unter Druck: sie sollen mehr Flexibilität und Effektivität ermöglichen, näher am Kunden sein – die Projekt-Organisation zeigt hier ihre Stärke – und könnte die Dezentralisierung von Entscheidungen vorantreiben; aber: Linien-Organisationen haben damit Probleme; wie kann die Selbstorganisation im Team vorangebracht werden?
- ❑ es soll mehr und besser Wissen angewandt, viel gelernt werden – von den Besten, von Wettbewerbern, von der Natur – aber: gibt es dafür genügend Raum und Zeit für Reflexion, ohne die Lernen nicht gelingt
- ❑ ...

Mythen u.a. Behinderungen

**auf dem Weg zu effektiveren
Entscheidungen**

Logische Modelle für den Entscheidungsprozess dominieren



professionell = rational

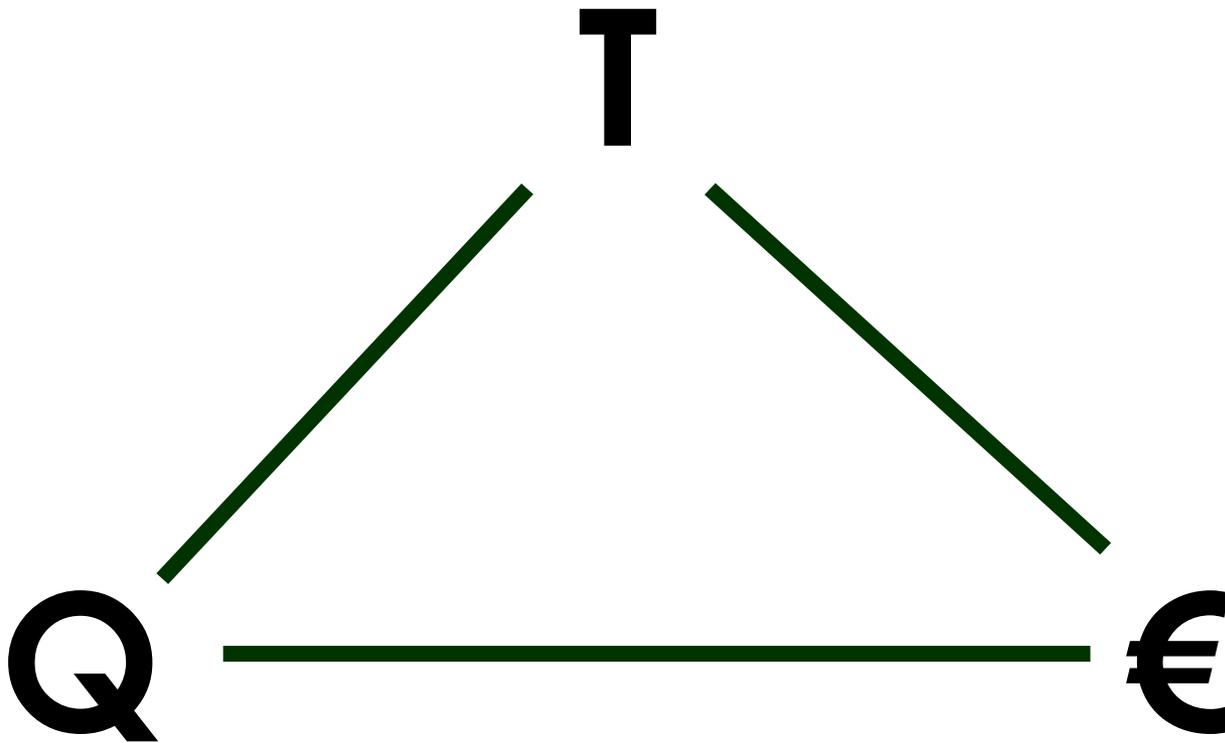


“Cogito
ergo
sum”

Quelle: <http://de.wikipedia.org>, 2011

)

das „Magische Dreieck“ als irreführender mind-set



je mehr und besser die Daten,
desto klarer die Entscheidung?



**„Ich kann nicht so gut und schnell
entscheiden –
ich bin mir über vieles gar
nicht im klaren“**



**Muß immer ich entscheiden?
Ich muß doch entscheiden !!**



neue Erkenntnisse und andere Haltungen



Ich habe viele
Daten – aber was
hilft mir das?

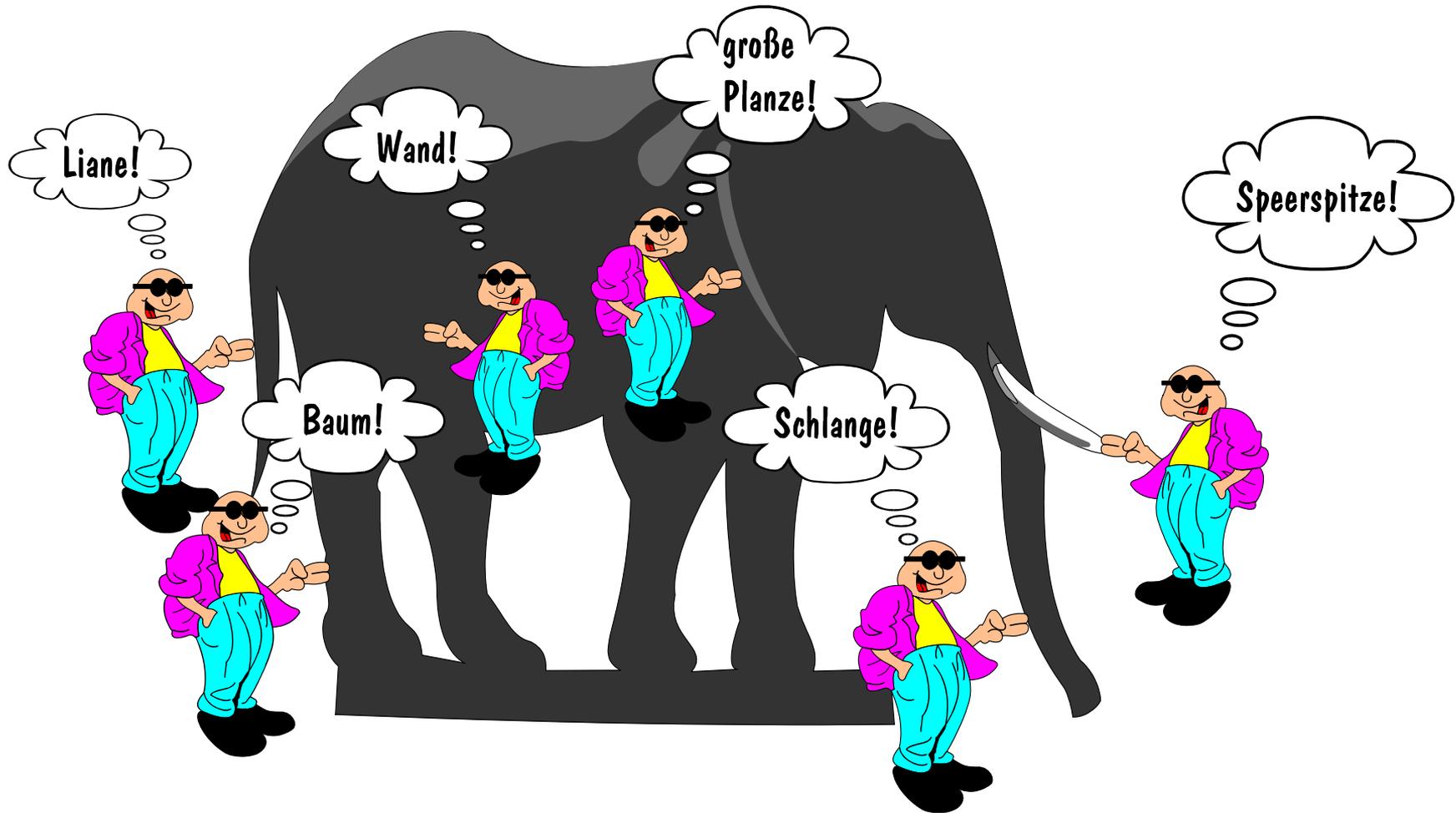


Also: Konzentration
auf die wesentlichen
und andere Daten



“For me, the sound is only half of music – the space between the notes is also vitally important.”

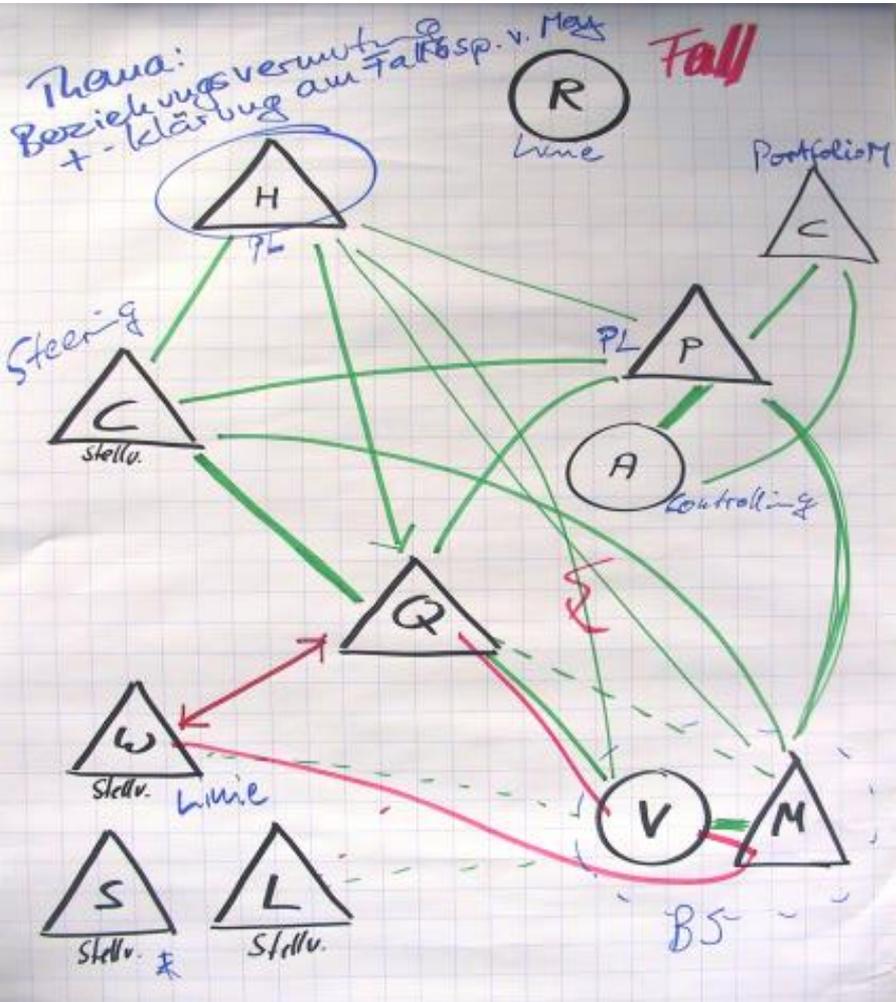
Wir alle konstruieren uns unsere Wirklichkeit



Konstellationen/ Zusammenhänge

Interessen und Wirkungen

erkennen und einbeziehen:



Kulturausprägungen und Entscheidungsverhalten

↓	<i>Risikomanagement findet bei Mitarbeitern dieser Kulturausprägungen hohe Akzeptanz</i>	<i>Risikomanagement ist in Kulturen mit diesen Ausprägungen sehr schwierig einzuführen</i>	↓
	<i>Kleine Machtdistanz</i>	<i>Grosse Machtdistanz</i>	
	Mitarbeiter erwarten, in Entscheidungen miteinbezogen zu werden	Mitarbeiter erwarten, Anweisungen zu erhalten	
	<i>Individualistisch</i>	<i>Kollektivistisch</i>	
	Seine Meinung zu äußern ist Kennzeichen eines aufrichtigen Menschen	Man sollte immer Harmonie bewahren und direkte Auseinandersetzungen vermeiden	
	Low-context-Kommunikation	High-context-Kommunikation	
	Man erwartet von jedem eine eigene Meinung	Meinungen werden durch Gruppenzugehörigkeit vorbestimmt	
	<i>Feminin</i>	<i>Maskulin</i>	
	Vorgesetzte verlassen sich auf ihre Intuition und streben Konsens an	Von Vorgesetzten erwartet man, dass sie entschlossfreudig und bestimmt sind	
	Konflikte werden beigelegt, indem man miteinander verhandelt und nach einem Kompromiss sucht	Konflikte werden beigelegt indem man sie austrägt	

Welche
Entscheidungs-
befugnis?

Problem
Solver

Controller

I

Energizer

Strategist

Communicator

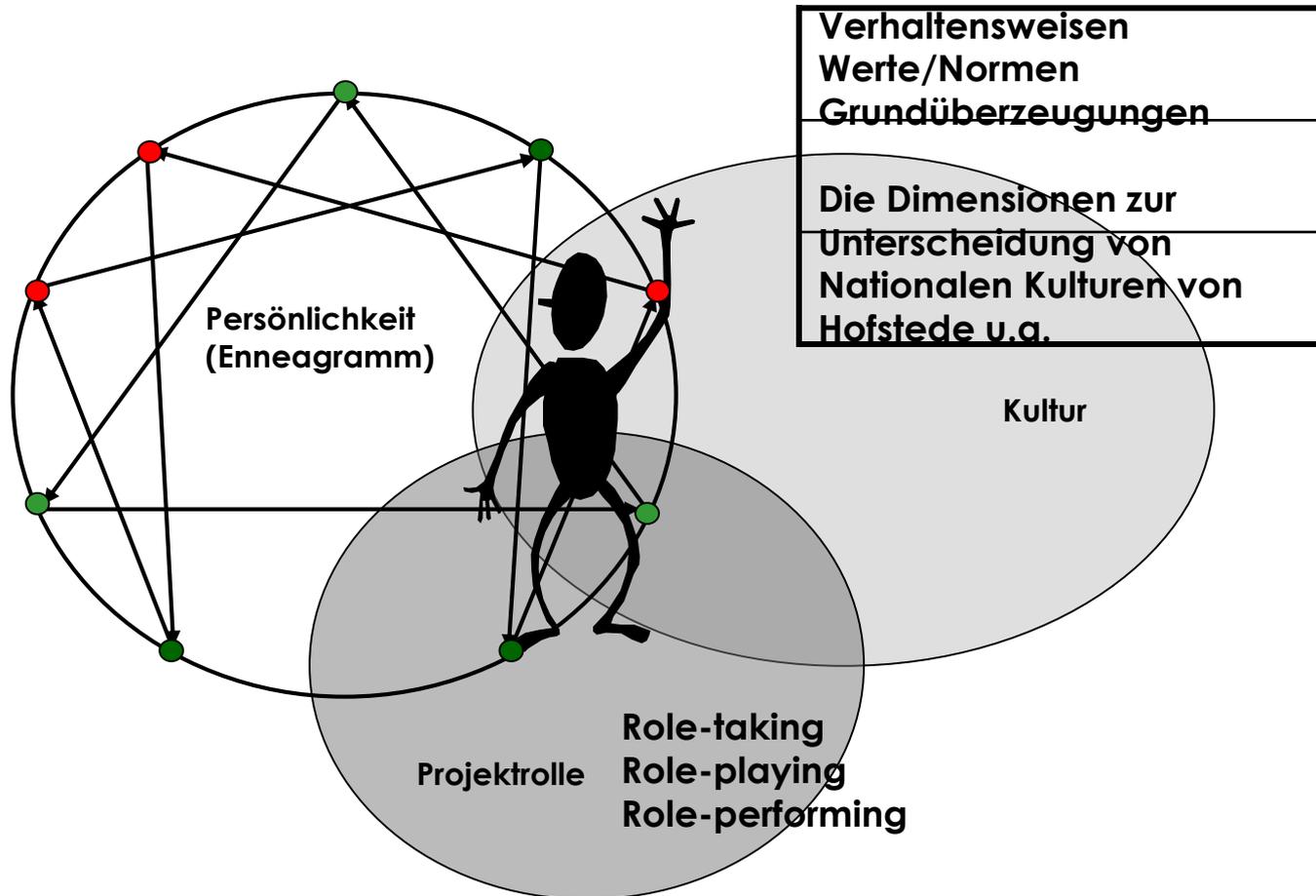
how important
is this role for
me?

Risikoverhalten nach Persönlichkeitstypen



- ❑ Typ 1 (Perfektionist) ärgert sich wenn der Projektablauf durch unvorhergesehene Dinge verzögert wird; hat Aversion gegen Risiken – wird alles tun, um sie zu vermeiden
- ❑ Typ 2 (Geber) erkennt und vermeidet Risiken, die Beziehungen gefährden könnten
- ❑ Typ 3 (der Erfolgreiche) nimmt sich wenig Zeit für Details – will „action“; nimmt Risiken in Kauf, wenn ihm persönlich keine Nachteile entstehen
- ❑ Typ 4 (Künstler) steht gerne am Abgrund, braucht den Nervenkitzel – blüht auf , wenn sich Risiken auftun; sieht diese als Herausforderung an
- ❑ Typ 5 (Beobachter) versucht Risiken sachlich und nüchtern zu betrachten , zieht alle Einflussfaktoren in Betracht, verlässt sich auf seine Logik
- ❑ Typ 6 (TeamPlayer) kann sich alles vorstellen, was überhaupt schief gehen kann und bremst daher die anderen
- ❑ Typ 7 (Optimist) sieht die Situation optimistisch und neigt dazu Risiken zu übersehen oder zu unterschätzen
- ❑ Typ 8 (Boss) neigt dazu keine Furcht zu empfinden, verlässt sich auf seinen Instinkt, hat keine Geduld für detaillierte Analysen
- ❑ Typ 9 (Vermittler) blendet Gefahren unbewusst aus und „übersieht“ damit Risiken

Riskmanagement aus dem Kontext heraus



Die Learnings aus Dörners Simulations-Experimenten



- ❑ Im Phantasie-Land Tanaland (Ostafrika) bekommen 12 Versuchspersonen die Gelegenheit, die Regierungsgeschäfte auszuüben und zu versuchen, die Entwicklung in diesem Land über einen Zeitraum von 10 Jahren zu gestalten; dasselbe Prinzip wurde in einem weiteren Experiment, wo 48 Versuchs-Personen Bürgermeister von Lohhausen spielen durften, angewandt (die Kunst des Misslingens).
- ❑ **Folgende Entscheidungen zeigten sich oder erzeugten gravierende Fehler:**
 1. loslegen mit „Reform-Maßnahmen“ ohne ausreichende Analyse der Situation und Wirkungen
 2. Nicht-Berücksichtigung der gegenseitigen negativen oder positiven Beeinflussung der meisten Faktoren/ Maßnahmen
 3. Konzentration auf das unmittelbare Geschehen und weniger Einplanen mittel- und langfristiger Wirkungen der Maßnahmen
 4. starrer Glaube, die richtige Vorgehensweise gefunden zu haben
 5. Flucht in neue Projekte, wenn ein altes schief zu gehen drohte
 6. Ergreifen immer radikalerer Maßnahmen, wenn Situationen aus dem Ruder gelaufen sind.

Wege zu effektiveren (und besseren) Entscheidungen

A photograph of a forest path in autumn. The path is covered in fallen brown leaves and leads into the distance. The trees are mostly deciduous, with some showing vibrant yellow and orange foliage, while others are still green. The lighting is soft, suggesting a slightly overcast day.

In
„Zielkorridore“
denken

Nutzen Sie für Entscheidungen ...



Nase

Herz

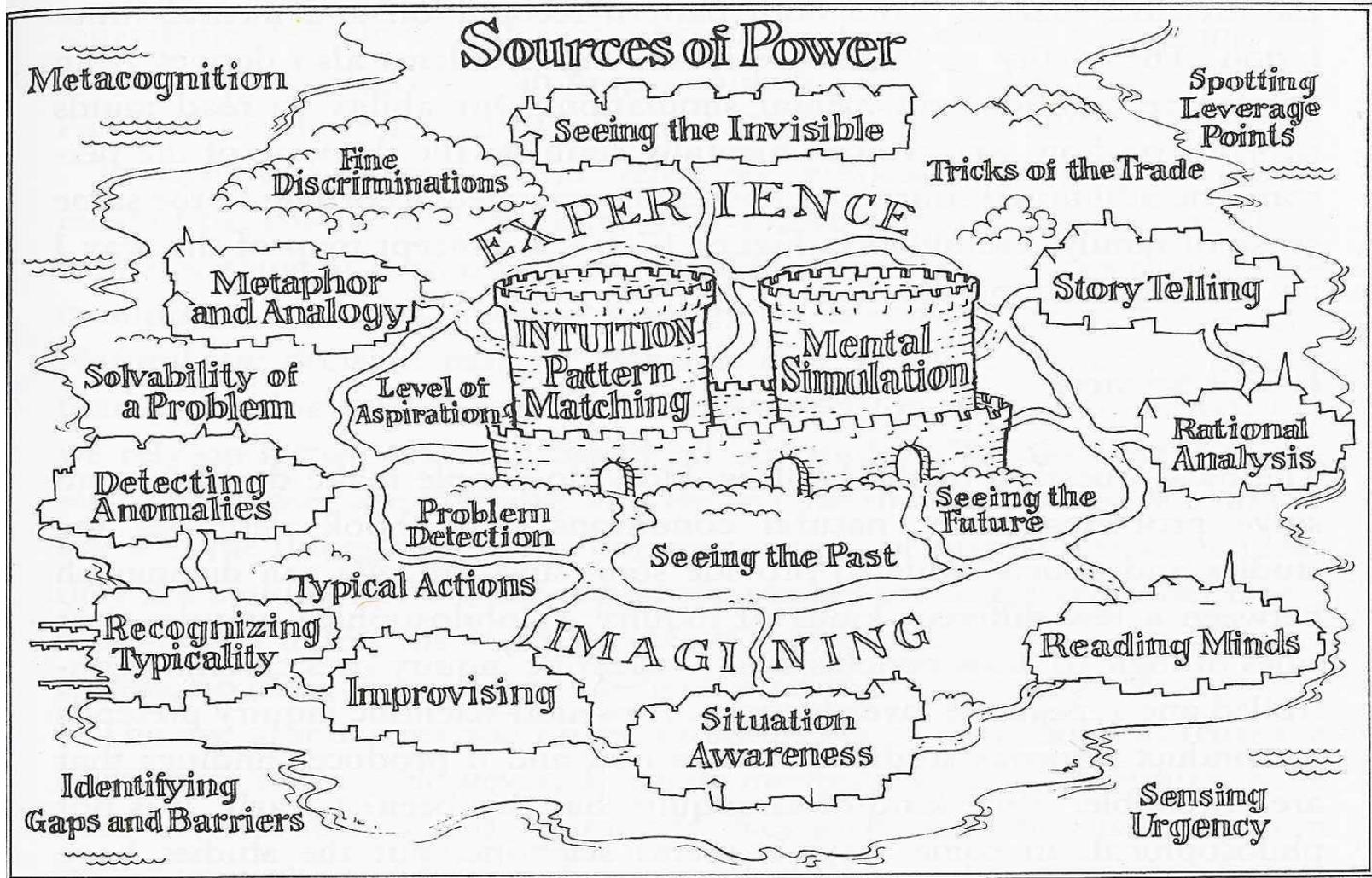
Faust

Bauch





**Erfahrung
Reflektieren**



Quelle: Gary Klein "Sources of Power"

Züricher Ressourcen Modell



Warum wir unserem Bauch trauen sollten...



- ❑ Aus den Neurowissenschaften und der Psychologie wissen wir, dass sich die Gesetze, nach denen wir Entscheidungen treffen, verblüffend von denjenigen in der logischen, idealisierten Welt unterscheiden.
- ❑ In mehr Situationen in unserem Leben steuert uns die Intuition durchs Leben. Dann ist die Intelligenz ohne bewusstes Denken am Werk.
- ❑ Die menschliche Intelligenz lässt sich als ein adaptiver Werkzeugkasten verstehen, der über genetisch, kulturell und individuell hervorgebrachte und übermittelte Faustregeln verfügt. Die Logik ist nur eines von vielen nützlichen Werkzeugen, dessen sich der Verstand bedienen kann. Die Intelligenz des Unbewussten liegt darin, dass es, ohne zu denken, weiß, welche Regel in welcher Situation vermutlich funktioniert.
- ❑ Diese Faustregeln nennen wir Bauchgefühl; sie entnehmen unserer komplexen Umwelt nur wenige Informationen und lassen den Rest unbeachtet. Klassische Informationssammlungen und Rückschauen sind in unserer unsicheren Welt nicht immer hilfreich.
- ❑ Eine Strategie scheint nützlicher, die sich lediglich auf die wichtigsten Aspekte konzentriert und den Rest vernachlässigt. Weniger kann also mehr sein – spart Zeit und Geld, erfordert aber Vertrauen.

In Anlehnung an Gigerenzer (2007)

Die Vorgänge im Hirn beim Entscheiden



- ❑ Lust und Unlust, Gewinn und Verlust, Erfolg und Misserfolg kann registriert werden und daran kann man zukünftiges Verhalten ausrichten. Wie dies abläuft, wurde in den vergangenen 10 Jahren intensiv untersucht:
- ❑ es wirken verschiedene unbewusste und bewußte corticale und subcorticale Zentren zusammen und führen im wesentlichen 3 Aufgaben aus
 - ❑ sie machen bei einem anstehenden Entscheidungsproblem eine Gewinn- und Verlustrechnung – also einen Vergleich von Risiken und nötigen Investitionen
 - ❑ es wird der Erfolg der Handlung, für die man sich entschieden hat, bewertet
 - ❑ dies führt zu einer Bestätigung oder Korrektur der Risikobewertung ähnlicher Entscheidungen – sowohl das Positive, als auch das Negative wird gespeichert und als Erfahrung vorgehalten.

Real Decision Criteria – according to Vroom's Research (1991)



DECISION SIGNIFICANCE	The significance of the decision to the success of the project or organization
IMPORTANCE OF COMMITMENT	The importance of team members' commitment to the decision
LEADER'S EXPERTISE	Your knowledge or expertise in relation to this problem
LIKELIHOOD OF COMMITMENT	The likelihood that the team would commit itself to a decision that you might make on your own
GROUP SUPPORT FOR OBJECTIVES	The degree to which the team supports the organization's objectives at stake in this problem
GROUP EXPERTISE	Team members' knowledge or expertise in relation to this problem
TEAM COMPETENCE	The ability of team members to work together in solving problems

Strategie des „unbewußten Entscheidens“ (nach Dijksterhuis et al, 2006)



- ❑ In einfachen Entscheidungssituationen scheint es angemessen zu sein, sich bewußt die Alternativen klar zu machen und dann zu entscheiden
- ❑ In komplexen Entscheidungssituationen scheint es mehr Sinn zu machen die Sache ruhen zu lassen, nicht zu viel Information zu sammeln/ aufzunehmen und dann „aus dem Bauch heraus“ zu entscheiden; durch das „Ruhens“ wird die Abwägung quasi in das sog. „Vorbewußtsein“ verlagert (Ort des intuitiven Problemlösens, Roth, 2007, 134) und erzeugt dann Klarheit, ohne dass uns das bewußt wird.

**Wenn es
richtig
schnell
gehen
muss!**



Vertrauen Sie Ihrer **Erfahrung** und hören Sie auf
Ihren **Bauch**, behalten Sie den
Überblick und erkennen Sie die
Zusammenhänge, entwickeln Sie **Mut** und
nutzen Sie die **Netzwerk-Intelligenz!**



Vielen Dank sagt:

Dr. Klaus Wagenhals
Netz Manager

von metisleadership
Excellent Leadership and Project
Management for
Automotive – financial Services –
healthCare – high-tech - IT –
LifeSciences - media



Büro

Theresienstr. 76
76835 Rhodt u.R.
Germany

Kontakt

T: +49 (6323) 988 436

E: kw@metisleadership.com

W: www.metisleadership.com © metisleadership(2016)