

Podcast-Folge #37

Wie trifft man bessere Entscheidungen?

Vorlagen und Downloads:



Buchtipp: Karen und Frank: „Hey, nicht so schnell – wie du durch langsames Denken in komplexen Zeiten zu guten Entscheidungen gelangst“. www.overthefence.com.de

Skript:

#37: Wie du bessere Entscheidungen triffst

Wie angekündigt wird es in dieser Folge um den **letzten der 9 Erfolgsfaktoren in der Umsetzungsphase deines Projekts** gehen. Nämlich das Thema **Entscheidungsfindung**.

Die Folge ist genau für dich,

- wenn du etwas über verschiedene **Techniken der Entscheidungsfindung** erfahren möchtest, die du sehr gerne weiterdenken kannst ... Will heißen: gerne auch in anderen Lebensbereichen neben deinem Job anwenden kannst. Denn auch dort fallen uns manche Entscheidungen äußerst schwer. Ich habe etwas dabei, mit dem wir solche Situationen recht spielerisch angehen können, ohne jedoch die Tiefe und den Ernst der Sache zu verlieren.

Die Folge ist zudem etwas für dich,

- wenn du und deine Stakeholder im Projekt allzu häufig über dieselben eigentlich schon **längst beschlossenen Dinge** sprechen. Was sehr nervig sein kann. Und mindestens Zeit raubt.

Und, Facette Nummer 3 dieser Podcast-Folge:

- Bleib unbedingt dran, wenn du dir bewusster machen möchtest, wer bei dir **im Projekt und im Unternehmen** eigentlich was **zu einer Entscheidung beiträgt**. Häufig fängt es nämlich schon da an: Wir haben keinen Einblick, wer eigentlich wie die Strippen zieht und deshalb wie zu involvieren ist. Oft vergeuden wir da unsere Energie an den falschen Stellen. Oder setzen nicht die richtigen Akzente. Da gibt's ein sehr augenöffnendes **Rollenmodell**, das ich dir mitgebracht habe.

Wie treffe ich bessere Entscheidungen?

Wie, heute keine große Story zur Einleitung? Du findest sicher eine eigene Story, ich verrate dir, wie: Ich bin mir zu 100 % sicher, wenn du daran denkst, welche **Entscheidungen** gerade so anstehen. In deinem Leben. Dann hast du sehr schnell ein **Beispiel** gefunden, bei dem du die **Entscheidung noch nicht final** getroffen hast.

Jetzt bitte ich dich darum, dir genau das vor Augen zu führen und im Kopf zu behalten, während wir hier so durch den Podcast streifen. Lege dir gerne auch wie gewohnt **Zettel und Stift** für deine Notizen bereit. Du wirst sie gut gebrauchen können. Versprochen.

→ Beispiel bereit? Gut! Damit starten wir direkt rein. Wenn nicht, mach kurz Pause und lies danach weiter, sobald du ein griffiges Example parat hast.

Wir starten, wie angekündigt, mit etwas spielend Leichtem: **Der Würfel-Methode**

Die Würfel-Methode

Kein Witz. Du hast richtig gehört, **wir würfeln**. Doch hinter der Methode aus dem Coaching steckt ein bisschen mehr – ich erkläre sie dir kurz. So einen Würfel kannst du dir easy vorstellen: 1 bis 6 Augen, Seiten, Kanten ...

„Du würfelst jeden Morgen zu einer Entscheidung, die noch nicht getroffen ist ...“

Stell dir vor, du würdest jeden Morgen als allererstes, wenn du aufstehst. Und zwar zu deinem Thema, bei dem die Entscheidung noch nicht getroffen ist.

Jeden Morgen würfelst du also: Nehmen wir mal die 1, 3 und 5 (alle ungeraden Zahlen) als dein „Ja“. Und alle geraden Zahlen sind dein „Nein“.

Und jetzt geht es darum: Bist du froh, wenn der Würfel auf „Ja“ gelandet ist? Wie reagierst du? Wie fühlt sich diese Entscheidung an? Klarer Indikator sind Gedanken wie „oh nee!“ oder wenn du dich bei einem innerlichen „Mist!“ ertappst. Die willkürliche Entscheidung wurde vom Würfel getroffen. Beobachte also genau, wie du reagierst. Und das notierst du dir.

Mit dieser Entscheidung, die durchs Würfeln gefallen ist, gehst du durch den ganzen Tag.

Und auch da beobachtest du dich einfach mal. Wie fühlt sich die Entscheidung an? Gut, schlecht, irgendwie auch egal? Jedes Mal, wenn du einen Gedanken hast, wenn dazu eine Emotion hochkocht, ein Gefühl da ist: Notier dir das. Denn am nächsten Morgen wirst du wieder würfeln. Und wieder wird der Würfel für dich entscheiden. Derselbe Ausgang, ein anderer Ausgang?

„Wie fühlt sich die Entscheidung an? Notier dir das.“

Mach das einfach mal für ca. eine Woche sag ich jetzt mal. Da gibt es gar kein Limit. Du kannst für dich auch nach Tag Nummer 1 schon entschieden haben. Jeden Tag beschäftigst du dich mit dieser Sache. **Tu ruhig so, dass es beschlossene Sache ist.** Stell dir also intensiv vor, es wäre eine bereits gefällte Entscheidung. Für alle Asterix-Fans: Die Würfel sind gefallen.

Für mindestens einen Tag bzw. jeden Tag aufs Neue lebst du nun mit der Entscheidung, wie sie vom Würfel getroffen wurde. Du wirst dann, da bin ich mir sehr sicher, irgendwann spüren, dass die Zeit gekommen ist, sich festzulegen. Oder vielleicht bist du dann bereit, mit anderen Personen darüber zu sprechen. Oder vielleicht führen dich weitere Gedanken zu **weiteren Perspektiven**, die mitunter die Entscheidung beeinflussen und auch die Optionen beeinflussen, die mit der Entscheidung einhergehen.

Du siehst also, das ist ein bisschen **mehr als bloßes Würfeln**. Und es ist auch in gewisser Weise ein Spiegel. Du schlägst dich mit der Entscheidung herum, kannst sie aber nicht selbst treffen. Und dann kommt die Realität: der Würfel (also etwas anderes, hier ist es ja nicht „jemand“ anderes) – etwas / jemand anderes **trifft die Entscheidung für dich**.

Und so ist es ja auch häufig im Reallife: **Wenn du dich nicht entscheidest, entscheidet etwas bzw. jemand anderes für dich**. Wenn du dich nicht entscheidest, dreht sich die Welt weiter, etwas wird passieren ... und dann entweder die Entscheidungsoption einschränken oder klipp und klar die Entscheidung fällen.

Wir halten fest: **Die Würfel-Methode**

- Geht für 2 Entscheidungsmöglichkeiten, bis maximal 6 Optionen.
- Startet bei dir, du ergründest deine spontanen Reaktionen und Gedanken und reflektierst.
- Und du wirst sehr schnell spüren, wenn die Zeit gekommen ist, um sich festzulegen.

Die +/- Vergleichs-Liste

Methode 2 ist ein Klassiker: **Die +/- Vergleichs-Liste** als Pro-Kontra.

Hier geht es vorrangig um **Quantität**:

Oft ist es so, wenn du Pro und Kontra durchdenkst, fallen dir noch viel mehr Sachen ein. Dafür machst du auch eine Spalte auf, um diese wichtigen und wertvollen Gedanken mit festzuhalten und mit einzubeziehen.

- Wichtig: beachte den wichtigen Twist: mach dir eine zusätzliche Spalte „interessant“. Also 3 Spalten: Pro, Kontra, Interessant.
- Neue Facetten offenlegen.
- Alternativen identifizieren.
- Erkennen, dass beides geht (wenn ...)

Dasselbe, Pro/Kontra, jedoch mit einer Vorstufe: **Kriterien + Gewichtung** (genannt: **Bewertungsmatrix**)

Jetzt kommt es also nicht darauf an, auf welcher Seite der Waage du mehr Argumente gesammelt hast. Sondern um die Frage „Was ist dir eigentlich wichtig?“

„Was ist dir eigentlich wichtig?“

Also darum, welche Bedeutung diese Argumente haben. Mach dir im Vorfeld klar, was du gewichtet. Das kann einen sehr starken Twist und Einfluss auf deine Entscheidung haben.

Statt Kriterien nehme ich auch gerne **Prinzipien**. Du kennst mich ja, ich sage immer „Gute Projekte beruhen auf guten Beziehungen“.

Wenn ich also entscheide, ob jemand, den ich bei LinkedIn neu in meinem Netzwerk habe, eine Begrüßungsnachricht bekommt ... dann folge ich dabei keiner Entscheidung, sondern einem Prinzip. Da möchte ich mit gutem Beispiel vorangehen und zu 100 % meiner inneren Überzeugung folgen. Ohne Abstriche.

Und deshalb ist es für mich klar, dass ich eine Begrüßungsnachricht schreiben würde. Das ist für mich ein Prinzip. Auch wenn es Aufwand bedeutet. Klar bedeutet Beziehungsaufbau Aufwand. So als würden wir uns in der realen Welt treffen, da würde ich ja auch Hallo sagen. Sonst wäre das ziemlich odd. ☺

Und das noch mal in Kürze:

- Bei der **+/- Vergleichs-Liste** kommt es also nicht drauf an, auf welcher Seite der Waage du mehr Argumente gesammelt hast, sondern welche **Bedeutung** sie haben.
- Twist: Nimm statt Kriterien noch **Prinzipien** dazu, gegen die du auf keinen Fall verstoßen willst.

Batch Walk

Batch Walk: Geh mit jemandem für 20-30 Minuten spazieren und sprich mit der Person über das Thema:

- Teile deine Gedanken.
- Einzige Herausforderung: die andere Person darf nichts sagen.
- Du alleine bist es, der/die spricht.

Dein Inneres Team

Dein Inneres Team – gemeint ist: die Stimmen in dir

- i.S.v. Engel links, Teufel rechts.
- Nur eben bezogen auf alle deine Facetten in dir, die durch deine Prägung entstanden sind.
- Gib diesen Facetten Namen und schreibe auf, was sie sagen und beobachte, wie laut und energetisch diese Stimmen sind, neben dem was sie sagen.
- Inneres Team = großes Thema. Stell dir das einfach vor wie deine Fußballmannschaft. Und du hast sicher mehr Facetten als Spieler:innen auf den Platz dürfen. Wen stellst du auf? Wen lässt du zu Wort kommen. Und warum? Immerhin entscheidest du noch, wem deiner Spieler:innen du wie viel Gehör und Macht gibst.

Jetzt waren das **fünf Techniken**, die du einsetzen kannst. Privat wie beruflich.

Beruflich, also **in deinem Projekt**, habe ich ja schon eingangs angedeutet, dass häufig **über dieselben Dinge** gesprochen wird. Und das obwohl die schon längst besprochen wurden und Entscheidungen gefällt wurden. Sowas sprengt häufig die Agenda und fühlt sich an, als würde man auf der Stelle treten. Oder du redest dir so langsam den Mund fusselig.

Decision Log

Ein absoluter Game Changer:

Das **Decision Log** – eine ganz einfache Liste, in der alle Entscheidungen aufgeführt werden. Weil die Entscheidungen oft was mit den Deliverables, ToDos, Tasks in deinem Projekt zu tun haben ... habe ich folgendes festgestellt:

Wenn ich sowieso einen Plan z. B. als Excel Liste habe, ist es nice, da eine **zusätzliche Spalte im Zeitplan** einzufügen – siehe Vorlage in [Folge #11 zum Zeitplan](#)

- Kein PMI Standard – fehlt mir voll bei all den fast 100 Dokumenten, die man im PM erstellen kann.
- Ich bin kein Fan von Protokollen – liest keiner, und es muss ja auch keiner warten mit der Umsetzung, bis das Protokoll rum ging – das einzig Gute: Entscheidungen werden offiziell festgehalten. Und genau den Part nehmen wir uns raus.
- Warum löse ich das so? Weil es praktisch ist. Probier's gerne mal aus. Für mich war das **Decision Log so eine Art Lücke in den Unterlagen des PMI**. Als ich das Decision Log dann implementiert habe, war es fortan der Gamechanger in allen meinen Projekten.

„Das Decision Log schließt eine Lücke in den PMI-Unterlagen.“

Rollenmodell

Und dann sprachen wir ja zu guter Letzt noch von einem **augenöffnenden Rollenmodell**, das ich dir mitgebracht habe. Spätestens jetzt brauchst du **Zettel und Stift**. Weil ich möchte, dass du an jede Rolle einen Namen dran schreibst. Das **Beispiel**, das du jetzt wählst, sollte etwas sein, wobei du dich zwingend **mit anderen abstimmen** musst. Also etwas, das du nicht einfach alleine entscheiden kannst. Vielleicht impliziert es eine Änderung des Scopes deines Projekts. Oder es wird der Klassiker: über Budget verhandelt.

Beim Rollenmodell geht es um „**Decision Heads**“ (Entscheidungshüte. Wer hat hier im Entscheidungsprozess welchen Hut auf?)

- Danke an Karen und Frank (auch die Erfinder:innen des Project Canvas). Ich durfte bei der Validierung ihrer Methode unterstützen und mich damit erkenntlich zeigen, sodass mir Karen beim Cross-Over Project Navigator geholfen hat.
- Die Dynamik: **erst allgemein erklären und dann Praxis-Auffälligkeiten beleuchten**.
Denn: Häufig läuft die Kommunikation an Vorbereiter:innen vorbei – es wird Lobbying betrieben und direkt bei Entscheider:innen oder den Owners oder Nutzer:innen Einfluss genommen, damit die den Druck auf die Entscheider:innen erhöhen und diese und deren Vorbereitung signifikant manipulieren/beeinflussen.

„Wer hat im Entscheidungsprozess welchen Hut auf?“

Welche Hüte bzw. Rollen gibt es?

1. **Entscheidungsoowner:** Diese Person benötigt die Entscheidung und initiiert das Entscheidungsvorhaben. Z. B. die Geschäftsführung, Abteilungsleitung oder Kund:in.
2. **Entscheider:in:** Person, der/die Entscheidungen trifft und den Entschluss auch verantwortet. Selten sind Owner und Entscheider:in dieselbe Person, denn Verantwortung wird in Hierarchien und Organisationen von oben nach unten delegiert.
3. **Vorbereiter:in:** Organisieren und steuern das Entscheidungsvorhaben und bereiten für den/die Entscheider:in die Entscheidungsvorlage vor.
4. **Auskenner:in:** Deine Expert:innen mit Sach- und Fachkompetenz, die mit Rat und Argumenten zur Seite stehen.
5. **Umsetzer:innen:** Sie sollen das Ergebnis der Entscheidung später umsetzen, realisieren, einführen. Sie haben natürlich ein riesiges Interesse daran, dass das später machbar und sinnvoll ist.
6. **Nutzer:in:** Wer hat den Nutzen der Entscheidung? Nutzer, Anwender:innen, Konsument:innen deiner Projektergebnisse. Sie haben ganz sicher auch eine Erwartungshaltung, wie die Entscheidung ausgeht.

Nimm dir ruhig mal eine Sekunde, an diese 6 Rollen Namen dranzuschreiben, die im Kontext deines Entscheidungsfindungsbeispiels stellen.

Als nächstes werfen wir einen Blick auf die **Dynamik zwischen diesen Rollen**.

Du merkst, das ist ziemlich idealisiert.

Manchmal läuft die Kommunikation an den Vorbereiter:innen vorbei. Manchmal wird auch Lobbying betrieben und sehr wild kommuniziert. Oder es läuft nicht rund, weil nicht klar ist, wer welche Rolle und Aufgaben sowie Verantwortlichkeiten hat.

Wenn du die Aufstellung machst, frage dich:

- Wie wird kommuniziert?
- Wer ist bei euch in welcher Rolle?
- Wann involvierst du diese Rollen?
- Wann werden sie nominiert und von wem werden sie nominiert?

Einsatzgebiete - wann ist das Rollenmodell praktisch?

1. Zum Spiegeln mit Auftraggeber:innen und/oder Team/Beteiligte als Teil des Erwartungsabgleichs/Sichtweisen.
2. Zur Mandatsklärung, z. B., um dich nicht in eine Rolle schieben zu lassen, die du nicht inne hast oder vertreten willst.
3. Fragen zur Reflexion: Wie voreingenommen bin ich bzgl. Entscheidungen? Wie beeinflusse ich sie bzw. kann ich sie beeinflussen?

Tipp für Reflexion und weiterführende Lektüre

„Reflektiere die 6 Hüte, so wie du sie verteilt hast, mit einer anderen Person aus deinem Projekt.“

Erstelle mal eine grafische Aufstellung aller Stakeholder, die an der Entscheidung beteiligt sind und welche Rolle(n) sie einnehmen. Und dann **erkläre dies einer anderen Person aus deinem Projekt und beantworte etwaige Rückfragen**. So eine Aufstellungsarbeit kann mächtig viel Power für dich bereithalten.

Und wenn du davon jetzt noch mehr erfahren willst: Hier mein **Buchtip**, von Karen und Frank: „Hey, nicht so schnell – wie du durch langsames Denken in komplexen Zeiten zu guten Entscheidungen gelangst“. Mehr unter: www.overtthefence.com.de ... jep, das sind die vom Project Canvas, ganz genau. Und dem Manifest für langsames Denken. Und beide sind ganz nebenbei noch ganz tolle Menschen.

Reflexion und Kernbotschaft

Wie du siehst, ist das, was ich dir mitgebracht habe, zum Teil Wissen, das ich mir durch den Austausch mit anderen Expert:innen angeeignet habe. Die sind häufig zugänglicher, als man das meint.

Zudem lasse ich immer wieder Dinge aus meiner Coaching-Ausbildung einfließen. Darüber, warum ich der Meinung bin, dass jedem und jeder **PM/PL eine Coaching-Ausbildung** stehen würde, unterhalten wir uns mal noch an anderer Stelle ausführlicher.

Alles von dem, was ich dir mitgebe, habe ich selbst in der Praxis als Projektmanager erprobt. Das sage ich dir ganz ehrlich, damit du motiviert bist, die Methoden auch wirklich anzuwenden.

Wenn du bis hier her meine **Kernbotschaft** vermisst hast, dann „wait no more“, hier ist sie.

Kernbotschaft

Als Teil der Reflexion über das Gesagte: **Egal für welche Methode du dich entscheidest, Entscheidungen dürfen und sollten zurückgenommen werden dürfen! Das solltest du dir und auch anderen erlauben.**

Warum?

1. Es gibt nur sehr wenige **Entscheidungen**, die nie wieder **rückgängig** gemacht werden dürfen.
2. Und zweitens stecken hinter jeder Entscheidung ja eine oder mehrere **Hypothesen**. Die die Praxis und Realität in der Folge be- oder widerlegen wird. Es wäre daher sogar gefährlich, die Augen vor Erkenntnissen zu verschließen und wider besseres Wissen und Verständnis auf einer einmal gefällten Entscheidung zu beharren. Das ist kein **Gesichtsverlust**, sondern **Anpassungsfähigkeit**. Oder neudeutsch: **Agilität**.

Dein Ziel sollte es daher sein, möglichst genau hinzuschauen und schnell dazulernen, um zu erkennen, **ob die Entscheidung gut und richtig war**. Oder ob sie ihren Sinn und Zweck verfehlt hat und du nachsteuern, nachjustieren, anders entscheiden musst. Auf Basis der neuen Informationen, auf Basis deines neuen Wissens.

Bitte weitersagen:

Wenn dir solche Podcast-Folgen und die Skripte dazu gefallen, würde ich mich natürlich riesig freuen, wenn du diese weiterempfehlst.

Überleg gerne mal, **für wen diese Episode relevant und hilfreich** sein könnte. Wer Entscheidungsschwierigkeiten hat und die Methoden sicher auch gerne mal ausprobieren würde. Wer in Projekten den Move mit dem Decision Log noch nicht kennt, und für praktisch erachten würde. Ich meine es ist nur eine Spalte, die dazugefügt wird, aber sie kann den Unterschied machen. Und wer die Entscheidungs-Hüte als gelungenen Perspektivwechsel feiern könnte.

31 Fragen – Perspektivwechsel auf dein Projekt

Perspektivwechsel, genau das richtige Stichwort. Ich habe etwas Besonderes geplant, auf das du dich schon mal vorfreuen darfst. Ich bringe dir **31 Perspektivwechsel auf dein Projekt** mit. Genau genommen 31 Fragen, um dein Projekt aus verschiedenen Perspektiven zu beleuchten. Ich bin gespannt, ob du alle beantworten kannst und welche dich richtig ins Grübeln bringen.

Lies oder hör da also gerne rein.

Und dann machen wir gemeinsam weitere 31 Schritte: Auf dem Weg zur BRILLANZ!

Chris



Wenn du mehr erfahren willst oder dich direkt mit mir in Verbindung setzen möchtest:

Website: www.pm-botschaft.com

LinkedIn: [Chris Schiebel](https://www.linkedin.com/in/schiebelchris/)

E-Mail: chris@pm-botschaft.com

Und mich würde es riesig freuen, wenn du ein paar Sterne in deiner Lieblings Podcast App da lässt oder eine Review/Rezension schreibst:

auf Google: <https://pm-botschaft.com/google-review>

auf LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/schiebelchris/>

Weiterverwendung der Inhalte des Skripts gestattet

Lizenz: [Attribution-ShareAlike 4.0 International \(CC BY-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)