

## **Der Decision Maker –** Entscheiden soll gelernt sein! Über den Einsatz von Planspielen beim Training der



Manches, was man ohne Grund verwirft,

muss man studieren, um es - mit Grund

**Entscheidungskompetenz im Managementalltag** 

Guten Tag,

Stephan Haensch ist als Trainer und Berater mit den

**Der Autor** 

Friedrich Hebbel Schwerpunkten: Projektmanagement (Virtuelle Teams erfolgreich führen), strategisches Management und Unternehmensorganisation tätig. Er beschäftigt sich mit Planspielen in der Erwachsenenbildung seit 1996 und setzt in seinen Seminaren Planspiele mit unterschiedlicher Thematik (Unterneh-

verwerfen zu können.

mensführung, Logistik, Produktion und Projektmanagement) international (Russland, Ukraine, Uruguay und Deutschland) ein. **Vorwort** Entscheiden gehört nach Fredmund Malik zu einer der wichtigsten Aufgaben wirksamer Führung. Die-**Definition Entscheidung:** 

ser Herausforderung muss sich jeder erfolgreiche Manager - neben den Aufgaben: Ziele setzen, Or-

- täglich stellen. Diese Erkenntnis führte in den letzten Jahrzehnten zur Anhäufung der Entscheidungsinstrumentarien im Managementalltag (z. B. Nutzwertanalyse, Hierarchischer Analytischer Prozess u. a.). Viele gute Entscheidungsmethodiken werden allerdings im Unternehmensalltag selten eingesetzt - aus einem einfachen Grund: die Manager haben keine Gelegenheit die Funktionsweise und die Wirksamkeit der Instrumentarien einzuüben bzw. in der

ganisieren, Kontrollieren und Menschen entwickeln

Das Problem: Managemententscheidungen haben meist einen langen Zeithorizont Gleichzeitig birgt in sich der Entscheidungsprozess ein Problem. Der Lebenszyklus einer Entscheidung ist langwierig. Auch kluge Beobachtung - Entscheiden lernt man durch Erfahrungen - hilft uns da nicht weiter. Treffend kontert Kai-Jürgen Lietz

in seinem "Entscheider-Buch" darauf: "Mit dieser Überzeugung kann ich zwar alt werden, aber be-

Die Wirkungen einer Entscheidung sind für den

Entscheidungsträger (Definition siehe Kasten) oft-

Praxis ihre Wirksamkeit zu bewerten.

stimmt nicht erfolgreich."

möglich ist.

nehmenssituation.

mals nicht erfahrbar – da dieser das Unternehmen bereits verlassen hat. In Echtzeit hat man selten die Gelegenheit den kompletten Lebenszyklus einer Entscheidung zu erleben und daraus zu lernen. Hinzu kommt der Umstand, dass Entscheidungen in Gruppen getroffen werden, welche unterschiedlichen Einschränkungen unterworfen sind. Diese Einschränkungen können politischer, historischer, aber auch intellektueller Art sein. Wie auch immer, so der allgemein anerkannte Konsens, Gruppenentscheidungen sind nicht 100% rational bzw. frei von Subjektivitäten. Aufgrund nachvollziehbarer Entscheidungsprozesse können Konflikte bei der Umsetzungsphase ex post nicht rekonstru-

aufgrund eines Problems." Ein rational begründeter Entscheid

"Eine Entscheidung ist eine mehr oder

ren möglichen Handlungsalternativen

weniger bewusste Auswahl aus mehre-

richtet sich nach bereits vorgängig abgesteckten Zielen oder vorhandenen Wertmaßstäben. Der Entscheid wird durch die Entscheidungsträger (also einer Gruppe) nach objektiven und sub-

jektiven Entscheidungskriterien gefällt. **Definition Entscheidungsträger:** 

der Entscheidungsträger, durch deren Präferenzen, Gefühle, Vorlieben,

Der Entscheid erfolgt durch einen oder

mehrere Entscheidungsträger, welche

Ein Entscheid ist immer auch geprägt

für den Entscheid legitimiert sind.

durch die subjektiven Grundlagen

Abneigungen, Wertvorstellungen und Erfahrungen. Aufgrund dieser Einflüsse unterliegt ein Entscheid in der Regel nur einer beschränkten Rationalität.

Daraus ergibt sich die Forderung, dass Manager bei Entscheidungen eine gemeinsame Entscheidungsmethodik nutzen, um zu besseren Entscheidungen zu kommen, die aber auch bei der Umsetzung bzw. danach reflektiert werden können, damit ein Lernen bei dem Entscheidungsprozess

mer an einem Planspiel übernehmen

die Führung eines Unternehmens. Sie

konkurrieren mit anderen (Planspiel-)

Durch ihre Entscheidungen beeinflus-

Unternehmen am simulierten Markt.

sen die Teilnehmer den Erfolg Ihres

Unternehmens.

Unterrichtsmethodik Aus der oben skizzierten Problematik heraus, wäre es sinnvoll in einem "Seminarlabor" komplette Ent-**Definition Planspiel:** scheidungszyklen durchzuarbeiten. Noch besser Ein Unternehmensplanspiel ist eine mowäre es, wenn mehrere Entscheidungszyklen nachdellhafte Abbildung von Unternehmen einander simuliert werden können. oder Teilbereichen davon. Die Teilneh-

## Qualität der Entscheidung regelmäßig evaluieren und auch verschiedene Entscheidungs-mechanismen "testen" – und dies in einer risikofreien Unter-

Im Rahmen von Planspiel Seminaren (Definition si-

ehe Kasten) kann man mehrere Lebensjahre eines

Unternehmens innerhalb von drei bis vier Seminar-

tagen simulieren. Somit können die Teilnehmer die

Der Lösungsansatz: Das Planspiel als

Die drei bis fünf Teilnehmer werden bei einem Planspielseminar zu einem Managementteam, welches ein Unternehmen in einer Konkurrenzsituation und bei veränderten Umweltbedingungen führen muss. Hierzu muss das Managementteam systematisch die Geschäfts-prozesse und die Unternehmensumwelt analysieren, daraufhin Alternativen ableiten und bewerten, bis schließlich am Ende einer Simulationsperiode (eine Simulationsperiode entspricht einem Kalenderjahr) die Entscheidungen getroffen werden müssen.

ner Gruppensituation bewerten. Die Planspielseminare eignen sich gut für das Verstehen des komplexen Unternehmensalltags und somit auch für das Eintrainieren der Entscheidungskompetenzen. Nur durch einen Zeitraffer bekommen die Teilnehmer die Möglichkeit, mehrere Entscheidungszyklen in relativ kurzer Zeit zu durchlaufen. Zusätzlich wird den Teilnehmern nicht nur die Methodik des Entscheidens vermittelt,

von Unternehmen. Es ist für Topmanager lediglich möglich, das Unternehmen als eine Einheit zu verstehen. Ein Funktionsmanager stellt im operativen Alltag dagegen oft die Erreichung "seiner" Funktionsziele über die Unternehmensziele. In einem Planspielmanager wird man automatisch zu einem Topmanagementmitglied, mit allen Rechten und Pflichten – am Ende muss immer eine Entscheidung stehen. Somit werden Entscheidungssituationen trainiert, welche durch Komplexität, Gruppendynamik und Zielkonflikten geprägt sind – dies entspricht dem Alltag eines Managers. **Hinweise zum Seminar: Decision Maker** Der Decision Maker wurde als 3-tages Seminar konzipiert. Im Rahmen des Seminars werden 3-5 Managementteams mit jeweils 3-4 Mitgliedern ein eigenes simuliertes Unternehmen steuern. Beim klassischen Trainerinput und Plenumsdiskussionen werden die einzelnen Schritte des Ent-

scheidens erarbeitet. Das Wissen wird direkt bei den eigenen Unternehmensentscheidungen angewendet und nach der Simulation gemeinsam evaluiert. Somit wird ein großer Teil der Seminarzeit in Kleinstgruppen gearbeitet und der Trainer fungiert praktisch als Coach. Zielgruppe dieses Semi-

»Leben - Wirksames Management für eine neue Zeit« Malik, F. (2006): Führen, Leisten, Campus Verlag (ISBN 978-3593382319) **Unsere Meinung:** Malik ist sicherlich einer der bedeutendsten Managementautoren im deutschsprachigen Raum. Gerade seine sympathische Balance zwischen Theorie und Praxis machen die Bücher von Malik zu einem "Muss" für Entscheidungsträger. Seine Ansätze sind teils radikal, teils pragmatisch und verunsichern unsere fest eingebrannten Paradigmen über Führung und Management.

fallen konzeptualisiert wurde. Er spricht von Elefanten-, Bären- und Schneckenfallen – wer diesen Ausflug in das Tierreich wagt, wird mit einigen neuen Ideen herauskommen.

Lietz ist auf seine Art einzigartig – seine populärwissenschaftliche Systematisierung von Entscheidungsfehlern sensibilisiert auch den routiniertesten Entscheidungsträger für Alltagsfallen. Hilfreich ist auch sein einfaches Rezept des Entscheidens, welches auf Grundlage seiner 15 Entscheidungs-

Entscheidungsträgern besondere Kompetenzen abverlangt. In diesen Zeiten schnellen Wandels steigt der Druck auf den Entscheider.

... In Zeiten ständig kürzer werdender Vermarktungszyklen werden Führungskräften und anderen

... Bei der Umsetzung der strategischen Ziele haben Unternehmer auf einer Seite Pläne und Be-

- werbsfähigkeit. Gerade in Zeiten der gesellschaftlichen Reorganisation stehen die Akzeptanz und das Verständnis der Mitarbeiter für die Notwendigkeit von Veränderungsprozessen noch stärker im
- **ChangeManagerAusbildung 2008 als PDF** (636 KB) **Ansichten 2008 als PDF** (1,7 MB) Wir freuen uns auf Sie!

Fokus des Alltagsgeschäftes.

Mit freundlichen Grüßen

TrainerSocietät Berlin Rostocker Straße 10 10553 Berlin

Telefon 030 / 39 88 56 18 www.tsberlin.de · E-Mail: i.jachmann@tsberlin.de

Durch die Simulation können die Teilnehmer innerhalb weniger Minuten die Auswirkungen und Ergebnisse ihrer Entscheidungen bewerten und analysieren. Durch die Konkurrenzsituation und veränderte Umweltbedingungen, haben es die Teilnehmer mit einer realitätsnahen Wirklichkeit zu tun – nur eben in einem extremen Zeitraffer. Die zeitnahe Reaktion zwischen Entscheidung und deren Auswirkungen machen ein Lernen innerhalb des Managementteams möglich. Das Team

kann sowohl die Entscheidungsmethodik als auch das Instrument und seine Anwendbarkeit in eisondern auch die Widrigkeiten des Entscheidungsprozesses in einem mehrköpfigen Team. Ein weiterer Aspekt ist die Komplexität bzw. die funktionsübergreifende Organisationsstruktur

## **Das Entscheider-Buch** Kai-Jürgen Lietz (2007), Hanser Fachbuch (ISBN 978-3446411395) **Unsere Meinung:**

**BUCHEMPFEHLUNGEN:** 

nars sind Führungskräfte bzw. deren Nachwuchs.

»Computergestütze Entscheidungsfindung« Maixner, O.; Haas, R. (2002), REDLINE WIRT-SCHAFT bei ueberreuter (ISBN 978-3832309091) **Unsere Meinung:** Maixner und Haas schrieben die deutsche Variante von Prof. Saatys Analytischen Hierarchischen Prozess. Im Vergleich zu dem Original (also Prof. Saaty) liest sich Maixner und Haas sehr "leichtfüßig", obwohl der Ansatz, welcher dahinter steht mathematische Leidenschaft voraussetzt. Der

Leser, der sich mit Entscheidungsmethodik für den Managementalltag ernsthaft auseinanderset-

LAST MINUTE Angebot: Statt 890 nur 690 Euro zzgl. Tagungspauschale und MwSt

>> Stressmanagement 23./ 24. Mai 2008 in Berlin (Trainerin: Sandra Schumann)

unsere Überzeugungskraft hängt von der Beherrschung dieser beiden Mittel ab.

... Im Training wird das eigene Auftreten beim Kontaktaufbau und im Verkaufsgespräch reflektiert. Die Körpersprache und Präsentationsfähigkeit wird mit Hilfe des Videofeedback in Bezug

zen möchte ñ für den ist dieses Buch ein perfekter Einstieg.

auf die gewünschte Wirkung analysiert.

>> Key Account 19./ 20. Mai 2008 in Berlin (Trainer: Hartmut Sieck)

» Kommunikation 05./ 06. Juni 2008 in Düsseldorf (Trainerin: Ina Jachmann) ... Gespräche erfolgreich zu meistern, heißt Körpersprache und Kommunikationstechniken in Einklang zu bringen. Es spielt keine Rolle, ob wir als Vorgesetzte, Mitarbeiter oder Kollegen agieren,

- **Balanced Scorecard** 18./ 19. September 2008 in Berlin (Trainer: Stephan Haensch)
- » General Management 01./ 02. Oktober 2008 in Berlin (Trainer: Stephan Haensch) ... Der Alltag eines Unternehmers bzw. eines Geschäftsfļhrers besteht nicht aus der Anwendung

durchgeführt werden. Ein Unternehmen gründen, eine Auslandsexpansion vorbereiten

- » Berufsbegleitende Ausbildung zum Change Manager 2008 ... Das erste 3-tägige Modul beginnt am 09. Oktober 2008, das vierte Modul endet am 24. Januar 2009 mit dem Abschlussprojekt. Das Ziel der Ausbildung ist die Vermittlung von Know-how für die Entwicklung und Begleitung von Veränderungsprozessen, als Garant für den Erhalt der Wettbe-
- **Downloads: Gesamtprogramm\_2008** als PDF (2,1 MB)
- Ihre

- Ausgewählte Angebote: » Verkaufen und Präsentieren 02./ 03. Juni 2008 in Berlin (Trainer: Till Haustedt oder Simone ... Im Training wird das eigene Auftreten beim Kontaktaufbau und im Verkaufsgespräch reflektiert. Die Körpersprache und Präsentationsfähigkeit wird mit Hilfe des Videofeedback in Bezug auf die gewünschte Wirkung analysiert. >> Verhandlung 02./ 03. Juni 2008 in Berlin (Trainerin: Ina Jachmann) ... Langfristig erfolgreiche Geschäftsbeziehungen basieren darauf, in Verhandlung eine Lösung zu finden, von der alle Beteiligten profitieren und mit der alle zufrieden sind. schlüsse über strategische Entwicklung des Unternehmens auf der anderen Seite - operatives
  - Geschäft mit unzähligen Protokollen und täglichen Aufgaben. **» Projektmanagement** 08./ 09. September in Berlin (Trainer: Stephan Haensch)

... Gute Ideen bringen erst dann ausgezeichnete Resultate, wenn sie professionell geplant und

der wirtschaftswissenschaftlichen Methoden, sondern aus einer Reihe wichtiger Entscheidungen.

Ina Jachmann