

# Entscheidungshilfe für Entscheider

Effektive Führungskräfte lernen, ihren Entscheidungsstil der sich verändernden Umgebung in der Geschäftswelt anzupassen. Einfache, komplizierte, komplexe und chaotische Kontexte erfordern jeweils unterschiedliche Reaktionen. Indem Manager den vorherrschenden Kontext korrekt identifizieren, offen für Gefahrensignale sind und unangemessene Reaktionen vermeiden, können sie in unterschiedlichen Situationen stets effektiv führen.

---

**Akademie für Führungskräfte  
der Wirtschaft GmbH**

Seepromenade 19  
88662 Überlingen am Bodensee

[www.die-akademie.de](http://www.die-akademie.de)



	<b>Kennzeichnende Elemente</b>	<b>Aufgabe der Führungskraft</b>	<b>Gefahrensignale</b>	<b>Reaktion auf Gefahrensignale</b>
<b>EINFACHE ZUSAMMENHÄNGE</b>	<p>Wiederkehrende Muster und Ereignisse.</p> <p>Klare Zusammenhänge zwischen Ursache und Wirkung, die für alle Personen offensichtlich sind. Eine richtige Antwort existiert.</p> <p>Bekanntes Wissen.</p> <p>Führungsentscheidungen basieren auf Fakten.</p>	<p>Erkennen, einstufen, reagieren.</p> <p>Vorhandensein angemessener Abläufe sicherstellen.</p> <p>Delegieren.</p> <p>Best Practice einsetzen.</p> <p>Informationen auf klare, direkte Weise vermitteln.</p> <p>Eine umfassende, interaktive Kommunikation ist unter Umständen nicht erforderlich.</p>	<p>Selbstgefälligkeit und Bequemlichkeit.</p> <p>Der Wunsch, komplexe Probleme zu vereinfachen.</p> <p>Festgefahrene Denkweisen.</p> <p>Ratschläge anderer Personen werden nicht hinterfragt.</p> <p>Zu starkes Vertrauen in Best Practices, wenn sich der Kontext ändert.</p>	<p>Kommunikationswege einrichten, um konventionelle Denkweisen zu hinterfragen.</p> <p>Über das aktuelle Geschehen informiert sein, ohne in Mikromanagement zu verfallen.</p> <p>Nicht annehmen, dass die Situation einfach ist.</p> <p>Sich sowohl des Werts als auch der Einschränkungen von Best Practices bewusst sein.</p>
<b>KOMPLIZIERTE ZUSAMMENHÄNGE</b>	<p>Diagnose durch Experten.</p> <p>Zusammenhänge zwischen Ursache und Wirkung sind erkennbar, jedoch nicht für alle Personen unmittelbar ersichtlich. Mehrere richtige Antworten sind möglich.</p> <p>Bekannte Wissenslücken.</p> <p>Management basiert auf Fakten.</p>	<p>Erkennen, analysieren, reagieren.</p> <p>Expertengremien einsetzen.</p> <p>Widersprüchliche Ratschläge anhören.</p>	<p>Experten vertrauen zu stark auf ihre eigenen Lösungen oder glauben an die Wirksamkeit früherer Lösungen.</p> <p>Paralyse durch Analyse.</p> <p>Expertengremien ignorieren die Sichtweisen von Nichtfachleuten.</p>	<p>Externe und interne Interessengruppen auffordern, Expertenmeinungen zu hinterfragen, um festgefahrenes Denken zu bekämpfen.</p> <p>Andere Personen durch Experimente und Spiele dazu ermutigen, außerhalb des vertrauten Terrains nach Lösungen zu suchen.</p>
<b>KOMPLEXE ZUSAMMENHÄNGE</b>	<p>Wandel und Unberechenbarkeit.</p> <p>Es gibt keine richtigen Antworten, aber es entstehen aufschlussreiche Muster.</p> <p>Unbekannte Wissenslücken.</p> <p>Antworten liegen nicht unmittelbar auf der Hand. Der einzuschlagende Weg erschließt sich von selbst.</p> <p>Zahlreiche Ideen müssen beachtet werden.</p> <p>Lösungskonzepte müssen kreativ und innovativ sein.</p> <p>Führungsentscheidungen basieren auf Mustern.</p>	<p>Ausprobieren, erkennen, reagieren.</p> <p>Umgebungen schaffen und Experimente verwenden, die das Entstehen von Mustern zulassen.</p> <p>Interaktion und Kommunikation verstärken.</p> <p>Methoden einsetzen, die die Entwicklung von Ideen fördern: Diskussion eröffnen (etwa durch Großgruppenmethoden), Grenzen festlegen, Attraktoren (Anziehungspunkte) schaffen, Dissens und Vielfalt fördern sowie Ausgangsbedingungen schaffen und auf entstehende Muster achten.</p>	<p>Versuchung, in den gewohnten Führungsstil (Befehl und Kontrolle) zurückzufallen.</p> <p>Versuchung, nach Fakten zu suchen, anstatt das Entstehen von Mustern zuzulassen.</p> <p>Der Wunsch, Probleme schnell zu lösen oder Chancen schnell zu ergreifen.</p>	<p>Geduldig abwarten und Zeit zum Nachdenken nehmen.</p> <p>Herausbildung von Mustern durch Einsatz interaktionsfördernder Maßnahmen anregen.</p>
<b>QUANTITATIVE ZUSAMMENHÄNGE</b>	<p>Starke Unruhe.</p> <p>Keine klaren Zusammenhänge zwischen Ursache und Wirkung. Es ist zwecklos, nach richtigen Antworten zu suchen.</p> <p>Unergründlichkeit.</p> <p>Es gibt viel zu entscheiden, aber keine Zeit zum Überlegen.</p> <p>Hohe Anspannung.</p> <p>Führungsverhalten basiert auf Mustern.</p>	<p>Handeln, erkennen, reagieren.</p> <p>Nach praktikablen Lösungen suchen, nicht nach richtigen Antworten.</p> <p>Ordnung durch sofortiges Handeln wiederherstellen (Befehl und Kontrolle).</p> <p>Informationen klar und direkt vermitteln.</p>	<p>Der auf Befehl und Kontrolle basierende Führungsstil wird länger als notwendig beibehalten.</p> <p>Führungskult.</p> <p>Die Chance, potenzielle Innovationen zu identifizieren, wird vertan.</p> <p>Das Chaos dauert unvermindert an.</p>	<p>Spezielle Mechanismen (beispielsweise Parallels Teams) einführen, um die Chancen einer chaotischen Umgebung zu nutzen.</p> <p>Berater nach dem Abklingen der Krise auffordern, die Sichtweise der Führungskraft zu hinterfragen.</p> <p>Maßnahmen ergreifen, um den chaotischen Kontext in einen komplexen Kontext umzuwandeln.</p>