

Das vorliegende Probekapitel, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlages und des Autors unzulässig. Dies gilt insbesondere für die elektronische oder sonstige Vervielfältigung, Übersetzung, Verbreitung und öffentliche Zugänglichmachung.

Johanna Dahm

# DIE ENTSCHEIDUNGS- MATRIX

Besser fühlen - Klarer denken -  
Erfolgreich entscheiden

 Springer

Probekapitel aus dem Buch:

**Die Entscheidungs-Matrix – Besser fühlen – Klarer  
denken – Erfolgreich entscheiden**

**Von Dr. Johanna Dahm**

**Springer Verlag, Deutschland 2020**

## **Bessere Entscheidungen treffen und hinter ihnen stehen**

Lange dominierte die Meinung, dass nur derjenige optimale Entscheidungen treffen kann, der alle Vorbedingungen, Grundlagen, Konsequenzen und Optionen kennt, die in Verbindung mit der zu treffenden Entscheidung stehen. Supermärkte und Dienstleister werben mit einer Fülle an Optionen und suggerieren durch die Vielfalt des Angebots Kompetenz und Kundenglück. Die Folge jedoch ist häufig das genaue Gegenteil – immer öfter herrscht Überforderung durch Überfluss. Dies ist eines der Dilemmata des Abendlandes.

Nehmen wir ein triviales Beispiel: Die Auswahl einer Packung Nudeln ist - bei einem Angebot von 25 verschiedenen Sorten im Regal - vom Hirn beinahe schon eine Meisterleistung. Nach welchen Kriterien entscheiden wir, welches die richtige Sorte Nudeln ist? Anhand des Preisgefüges? Anhand der Herkunft (regional scheint ja wieder en vogue zu sein)? Anhand der Herstellungsart (Bio oder doch nicht)? Lassen wir uns vom Packungsdesign beeinflussen oder vertrauen wir einfach auf unsere Erfahrung und kaufen die Sorte, die wir schon seit Kindheitstagen an kennen?

Allein dieser kleine Ausflug in den eigenen Einkaufswagen zeigt, wie kompliziert und vielschichtig ein simpler Vorgang wie der Kauf von Nudeln sein kann. In den allermeisten Fällen jedoch haben wir es mit weit aus komplexeren Situationen zu tun, in denen es nicht ausreicht, auf das eigene Erfahrungswissen zurück zu greifen. Hinzu kommt in vielen Situationen der entsprechende Zeit- und Erwartungsdruck von außen.

Sowohl im Privatleben oder im Berufsalltag, ja selbst in Managementtagen, sind es zuvorderst die nicht oder verspätet getroffenen Entscheidungen, die uns das Leben schwer machen. Entscheidungsfindungsprozesse werden dadurch umso unliebsamer, schwieriger und unbequemer. Nur wenige Menschen scheinen in der so genannten Qual der Wahl routiniert und beherzt vorzugehen.

## **Ist Entscheidungsstärke ein Talent?**

Seit Beginn meiner Berufstätigkeit begleite ich nun Menschen und Organisationen durch Krisen und Situationen des wirtschaftlichen Wandels und habe selbst hochrangige Persönlichkeiten an Entscheidungen scheitern gesehen. Viel seltener beobachtete ich einen souveränen Umgang beim Treffen von Entscheidungen.

Nun könnte man vielleicht etwas vorschnell schließen, dass Entscheidungskompetenz eine angeborene Fähigkeit sei. Dass es eine Frage der eigenen Persönlichkeit sei, dass sich diejenigen eben leichter entscheiden und damit bessere Ergebnisse erzielen. Es mag sein, dass sich manche Menschen leichter damit tun, gute Entscheidungen zu treffen, doch dies bedeutet nicht, dass diese Kompetenz nicht auch für andere erlernbar ist. Genau diesen Beweis möchte ich mit dem vorliegenden Werk antreten: Entscheidungen - und zwar gute und nachhaltige – sind erlernbar. Natürlich benötigt es ein wenig Übung, doch mit der von mir entwickelten Entscheidungs-Matrix haben Sie ein sicheres Fundament zur Hand, welches Orientierung und Unterstützung bietet, selbst bei äußerst komplexen und schwierigen Entscheidungssituationen. Diese wird in diesem Buch, anhand etlicher Beispiele aus der Praxis, anschaulich gemacht. Ich werde darlegen, wie Sie die Entscheidungs-Matrix passend auf Ihre jeweilige Entscheidungssituation hin anpassen und ausführen können, sodass Sie immer zur besten und nachhaltigsten Entscheidung vordringen.

## **Mit der Entscheidungs-Matrix zu guten Entscheidungen**

Gleichzeitig möchte mit dem Mythos aufräumen, dass es schwierig sei, gute und nachhaltige Entscheidungen zu treffen. Vielmehr verhält es sich hier durchaus wie bei einer selbsterfüllenden Prophezeiung: Stelle ich mich der Entscheidungssituation bereits in der Überzeugung, dass diese sicher extrem schwierig zu lösen wird, dann wird sich diese in der Realität tatsächlich auch als schwierig herausstellen. Beispiele dazu

werden uns in diesem Buch des Öfteren auf unterschiedlichste Art und Weise begegnen. Tatsächlich nutzen erfolgreiche Entscheider sie als eine mächtige Verbündete auf dem Weg zur Erreichung ihrer Ziele.

Ich berufe mich auf unterschiedliche Beispiele aus meinem erlebten Unternehmens- und Berateralltag. Sie werden dadurch erkennen, dass das Treffen von Entscheidungen, ja sogar nachhaltig guter Entscheidungen, einfach ist und Sie dafür weder einen Berater noch eine besondere Ausbildung oder einen akademischen Abschluss benötigen.

Es bedarf allerdings einiger Fragestellungen als Voraussetzungen, um im Nachgang tatsächlich die vor Ihnen liegenden Entscheidungen zu treffen. Genau mit diesen Voraussetzungen beschäftigt sich das vorliegende Buch. Es möchte Ihnen anhand von Beispielen aufzeigen, wie Menschen in ganz unterschiedlichen Lebenssituationen Entscheidungen getroffen haben.

Dazu haben sie sich einer Methode bedient, die ich im Rahmen meiner Zusammenarbeit mit Turnaround- und Krisenmanagern kennengelernt und in der Folge selbst weiterentwickelt habe. Der nachhaltige Erfolg dieser Methode trug dazu bei, dass ich sie bis heute in meinen Trainings, Coachings und Beratungen anwende und auch an andere Berater weitergebe.

Mittlerweile hat sich herausgestellt, dass sich diese Methode auf alle Entscheidungssituationen übertragen lässt. Heute hilft sie mir, Menschen in der Personal- und Unternehmensberatung zu unterstützen, mehr Entschlusskraft zu entwickeln und Entscheidungen nicht mehr aufzuschieben.

Mit dem vorliegenden Werk möchte auch ich Sie ermutigen, diese erfolgreiche Methode der Entscheidungsfindung einmal auszuprobieren. Sie werden die Vorzüge schnell feststellen. Eine dieser Vorzüge ist, dass Sie sich mit getroffenen Entscheidungen besser fühlen, was dazu führt, dass Sie einmal getroffene Entscheidungen seltener hinterfragen.

## **Leiden Sie auch an Aufschieberitis?**

Inzwischen leiden acht von zehn Deutschen an der unter „Aufschieberitis“ bekannten Prokrastination. Was bedeutet, dass sie selbst Kleinigkeiten vor sich herschieben und sich weder für die Erledigung alltäglicher noch wirklich wichtiger Dinge entscheiden können. Einer aktuellen Studie der Universität Mainz zufolge sind besonders junge Menschen von Entscheidungs-Aufschub und Prokrastination betroffen: Die über 2000 Befragten waren 14-95 und bildeten einen Querschnitt der deutschen Bevölkerung im 1: 1 Verhältnis von Männern und Frauen. Nun konnte belegt werden, dass die Tendenz zum dauernden Aufschieben vor allem bei jüngeren (14-29-jährig) Männern zu finden ist, mit zum Teil schwerwiegenden Folgen für die Gesundheit, nämlich mit Stress, Einsamkeit, Depression, Angst und auch mit Erschöpfungszuständen einhergeht. Dies verursacht in vielen Fällen nicht nur unmittelbares persönliches Unwohlsein, sondern bringt mittelfristig immense Folgekosten mit sich, wie ich später noch diskutieren werden.

Mit diesem Buch möchte ich diesem Phänomen auf den Grund gehen und vor allem Abhilfe schaffen. Damit Sie, lieber Leser, sich mit Ihren Entscheidungen wieder besser fühlen, klarer denken und erfolgreich entscheiden können.

## **Der Weg zur optimalen Entscheidung**

Das vorliegende Werk soll Ihnen einen klaren, einfachen und effizienten Weg zu Ihrer Entscheidungsstrategie ebnen. Dieser Weg sieht wie folgt aus und gliedert sich in folgenden Stationen:

- Entscheidung: Was ist eine Entscheidung überhaupt? Welches sind die grundlegenden Entscheidungen im Privat- und Berufsleben?

- Entscheidungen fallen schwer – aber warum? Wie nähern wir uns Entscheidungen und kann man verschiedene Typen differenzieren, die Entscheidungen auf unterschiedliche Weise treffen?
- Die Entscheidungs-Matrix als Instrument für schnelle, sichere Entscheidungsfindung. Wie funktioniert sie und was sind die Vorteile gegenüber anderen Verfahren der Entscheidungsfindung?
- Entschlusskraft bei Entscheidungen als Garant für tatsächlich nachhaltige Umsetzung von Entscheidungen. Wie können Sie diese, selbst bei ehrgeizigen Zielen und herausfordernden Situationen, erlangen?
- Entscheiden in der Praxis: Damit Ihnen die Anwendung der Entscheidungs-Matrix gelingt, habe ich populäre Beispiele, Alltagsszenarien und tiefere Betrachtungen aus dem Beratungsalltag angeführt.

Darüber hinaus finden Sie, neben der Entscheidungs-Matrix als PDF-Vorlage zum kostenfreien Download, auch Checklisten, Verweise auf Video-Materialien, sowie weiterführende Literatur.

Als Unternehmerin und Personalverantwortliche bin ich stets an der Optimierung von Unternehmens- und Personalentscheidungen interessiert. Dies ist auch der Grund, weshalb mir so viel daran liegt, auch Sie in Ihren Zielsetzungen zu unterstützen. Ich bin zutiefst davon überzeugt, dass Personalarbeit und Führungsverantwortung viel Freude machen können und zwar allen beteiligten Parteien.

Eine wichtige Entscheidung haben Sie bereits mit dem Lesen dieses Buches getroffen. Dazu gratuliere ich Ihnen vorweg schon einmal. Darüber hinaus wünsche ich Ihnen viel Erfolg beim Treffen weiterer richtiger Entscheidungen, bei der Anwendung der Entscheidungs-Matrix und natürlich auch viel Freude beim Lesen dieses Buches.

Danke für Ihr Vertrauen, Ihre Johanna Dahm



Nehmen Sie Kontakt zur Autorin auf:

Firmen-Website: <https://www.drjohannadahm.com>

LinkedIn-Profil: <https://www.linkedin.com/de/jodacoaching>

E-Mail: [kontakt@drjohannadahm.com](mailto:kontakt@drjohannadahm.com)

Tel: 0175/4627574

## **1 Was ist eine Entscheidung?**

Ich war circa 16 Jahre alt, als ich die Kurse für die gymnasiale Oberstufe wählte. Damals war das eine Lebensentscheidung. Man beriet sich lange vor den Sommerferien mit den Mitschülern, Freunden, Verwandten. Doch ausschlaggebend waren die Lehrer, die mich bzw. die anderen Schüler am letzten Schultag vor den Ferien beiseite nahmen und ihnen Ratschläge gaben.

Wichtig war ja auch die Kurskombination, nicht alle Hauptfächer ließen sich miteinander kombinieren. Ich beschloss kurzerhand einfach das zu wählen, was mir die meiste Freude bereitete. Schließlich würde ich mich die nächsten zwei Jahre auf diesem Themenfeld bewegen, und wenn ich dazu geschickt andere Fächer kombinierte, wäre ich in den Nebenfächern maximal flexibel. So fiel meine Wahl in den Hauptfächern auf Latein und Deutsch und in den Nebenfächern auf Mathematik und Englisch.

Natürlich waren meine Eltern daran interessiert, wie meine Kurswahl ausfällt. Als ich ihnen berichtete, dass ich Deutsch und Latein gewählt habe, schienen sie enttäuscht. Mit dieser Wahl würde man wohl kaum ein Medizinstudium angehen und auch kein Unternehmen führen können. Bis dahin hatten wir nie über die Unternehmensnachfolge der zahnkieferchirurgischen Praxis meines Vaters gesprochen. Allerdings

hatten sie mich auch nicht gefragt, ob das für mich zukünftig eine Option darstellen würde.

So war es an mir, an diesem Tag nicht nur meine Kursauswahl, sondern auch meine Zukunftspläne zu kommunizieren und damit eine Entscheidung gegen den Eintritt in das über mehrere Generationen tradierte Familienunternehmen zu treffen.

Solcherlei herausfordernde Situationen sind mir fortan in meinem Berufsleben häufig begegnet. Ob es sich um die Laufbahnplanung von Menschen im Konzern, große Betriebsentscheidungen oder tiefgründige private Entscheidungen handelte – stets handelte es sich um wichtige Schritte, die eine Person oder eine Organisation tut und damit grundlegende Veränderungen für das ganze Umfeld hervorruft. Meist gehen diese weit über die Planung auf Papier oder eine vage Idee hinaus.

Eine Situation hat sich diesbezüglich bei mir eingebrannt. Ich erzähle sie sehr gerne bei meinen Vorträgen: an der Fresenius Hochschule für Wirtschaft und Medien wurde ich nach meiner Antrittsvorlesung von einem Studenten gefragt, ob ich den Studiengang BWL generell als sinnvoll erachte. Ich fragte ihn zurück, was er denn nach dem Studium machen wolle. Er entgegnete, dass er das heute noch nicht mit Sicherheit sagen könne.

Daraufhin erzählte ich ihm, dass er mich an Alice im Wunderland erinnerte. Der ganze Hörsaal lachte. Aber ich fuhr fort: Alice hat sich verirrt und begegnet einer Katze im Baum. Sie fragt die Katze nach dem Weg, doch die Katze entgegnet:

„Wie soll ich dir den Weg nennen, wenn Du noch nicht mal dein Ziel kennst?“. Der Student verstand schlussendlich, worauf ich mit der kurzen Anekdote aus Alice im Wunderland hinauswollte.

Viele Menschen sind wie dieser Student. Sie grübeln mehr über den einen oder anderen Weg, die Stationen und Zwischenschritte als über das Ziel selbst bzw. das zu erreichende Endresultat. Da liegt es auf der Hand, dass sie aus dem Zweifel und dem Selbstzweifel nicht herauskommen.

Dem Entscheidungsfindungsprozess gehen Klärung von Ziel und Absicht voraus: Wenn Menschen über ihre Absichten und Ziele Klarheit gewinnen, bringt dies meist tiefgehende Veränderungen für andere Bereiche mit sich. Entscheidungen gewinnen an Substanz bzw. an Gewicht, sobald der Willensbildungsprozess zielgerichtet ist. Handlungen werden umso motivierter und Entscheidungen substanzieller, je absichtlicher sie sind.

Metaphorisch lässt sich das etwa vergleichen mit einer nebelverhangenen Straße, auf welcher man mit dem Auto unterwegs ist. Wenn die Sonne schlussendlich durchbricht, ist die Straße klar erkennbar und die Orientierung hergestellt. Schnelles und effizientes Navigieren ist nun möglich. Sobald sich der Nebel, in welchem wir Entscheidungen treffen müssen, legt, kommen wir schneller, leichter und vor allem sicherer voran.

Handlungsabsichten sind jedoch nicht immer klar, und diese Klarheit ist nicht einfach zu erwirken. Vor allem dann, wenn Handlungsmotive durch verschiedene Personen oder durch spezielle Rahmenfaktoren beeinflusst sind. Je klarer wir unsere eigenen Absichten und Ziele kennen, desto zielgerichteter wird auch unser Handeln.

Buridans Esel liefert ein klassisches Bild-Beispiel dafür, welche wesentliche Rolle persönliche Motive spielen, um unsere Handlung in eine bestimmte Richtung zu lenken. Dem Beispiel nach verhungert Buridans Esel zwischen zwei Heuhaufen, weil er keinen hinreichenden Grund findet, sich für einen der beiden saftigen Heuhaufen zu entscheiden. Sie sehen beide gleich köstlich aus. Auch in Größe und Entfernung unterscheiden sie sich nicht. Weil es kein Differenzierungsmerkmal gibt und er keine eigens initiierte Entscheidung treffen will bzw. kann, bleibt dem Esel nichts anderes übrig, als den Hungertod zu erleiden.

Die Moral dieser vielleicht überzeichneten, aber einprägsamen Geschichte ist, dass das, was wir letzten Endes wollen und bekommen, das Ergebnis eines klaren Willensbildungsprozesses ist.

Entscheidungen zu treffen ist eine Königsdisziplin. Doch wie eine Studie der Unternehmensberatung Boston Consulting Group belegt, gibt es gerade unter Entscheidungsbefugten nicht viele Könige.

Der Studie zufolge ist es vielmehr so, dass nur ein Drittel der Entscheider im Berufsleben, also Geschäftsführer und Führungskräfte, auch tatsächlich gute Entscheidungen trifft.

Was sind gute Entscheidungen? Welche Folgen hat es für die Praxis, wenn Entscheider nicht entscheiden und was bedeutet das eigentlich im Alltag?

Zu entscheiden bedeutet ja, aus mindestens zwei potenziellen Handlungsalternativen, eine auszuwählen. Soweit sind sich die Teilnehmer der Studie auch einig. Dass dabei auch noch ein übergeordnetes Ziel zu beachten ist, haben die meisten Führungskräfte, nämlich ganze 90%, aus den Augen verloren.

Ein weiteres Resultat der BCG Studie ist, dass mindestens zwei Drittel der Entscheider größte Schwierigkeiten haben, in Stress-, Druck- und vor allem Krisensituationen einen kühlen Kopf zu bewahren. Gerade dann nämlich verspüren diese eine enorme Bürde, die auf ihren Schultern lastet, was wiederum dazu führt, dass kaum eine entsprechende Distanz zu verschiedenen Problemfeldern eingenommen werden kann und der rationale Blick verloren geht. Entschieden wird dann verstärkt impulsiv und aus dem Bauch heraus. Dies ist zwar per se nicht schlecht, wenn allerdings gleichzeitig die Vernunft darunter leiden muss, ist dies gelinde gesagt, suboptimal. Bestünde der Königsweg denn in der Kombination beider Instanzen?

Viele Verhaltensforscher, darunter auch die Verhaltensforscherin Ruth Chang, beschäftigt die Frage, was es bedeutet, unter Druck schwierige Entscheidungen zu treffen. Als schwierige Entscheidung betrachtet sie zum Beispiel die anstehende Berufswahl, die Entscheidung für einen Partner oder eben auch diverse Führungsentscheidungen unter beson-

deren Umständen (Fusionen, finanzielle Restriktionen, Personalknappheit etc.). In all ihren Studien beobachtet sie, dass die Herangehensweise an Entscheidungen stets dieselbe ist: Menschen versuchen, oft ungleiche Alternativen gegeneinander abzuwägen. Dabei nutzen sie Zahlen oder andere vordergründig logisch erscheinende Hilfsmittel: „Seit der Aufklärung denken wir, dass Logik und Wissenschaft Schlüssel zu jedem Problem seien“, fasst Chang 2014 zusammen. Der Entscheider bedient sich dabei stets derselben drei normativen Aussagen:

- etwas ist besser als die Alternative
- etwas ist schlechter als die Alternative
- etwas ist genauso gut wie die Alternative

Chang betont, dass der Entscheider, nach reiflicher Überlegung, nach vermeintlich objektiven Gesichtspunkten und intensivem Nachdenken, oft genug feststellen muss, dass es gar nicht immer eine beste Alternative gibt, für die er sich entscheiden kann („there is no best alternative“).

Wir erinnern uns diesbezüglich an das Beispiel vom Buridanschen Esel, welches nun in einem neuen Kontext erscheint: Dass das Ausbleiben einer besten Option Entscheidungsdilemmata auslösen kann, führt Chang darauf zurück, dass gerade unter Druck und in schwierigen Entscheidungssituationen ungleiche Parameter miteinander verglichen werden.

Davon einmal abgesehen: Längst nicht nur Führungskräfte, sondern alle natürlichen Personen sind Entscheidungsträger. Und Führungskräfte wie auch Privatpersonen stehen vor demselben Problem. Unterscheiden kann man allenfalls darin, dass Führungskräfte, Kraft ihrer Entscheidungskompetenz, über Dinge und Handlungen entscheiden, die Auswirkungen auf andere haben. Das bedeutet, sie treffen Entscheidungen o-

der zumindest Vorentscheidungen, die von anderen ausgeführt werden. Mitarbeiter, wenn wir im unternehmerischen Kontext bleiben, haben darum eine Durchführungs- bzw. Ausführungskompetenz. Aber selbstverständlich haben auch private Entscheidungen Auswirkungen auf das eigene Umfeld, wenn auch die Beziehung zwischen den Akteuren eine andere ist als im beruflichen Bereich...

Ende des Probekapitels.

**Wenn Sie ab jetzt ebenfalls bessere Entscheidungen für alle Bereiche Ihres Lebens treffen möchten, dann sichern Sie sich das Buch: „Entscheidungs-Matrix“ von Dr. Johanna Dahm, im Springer Verlag, gleich jetzt!**