



**Entscheidungen treffen  
Information oder Intuition?**

**Zöllner Symposium, Juni 2024**



## VORSTELLUNG



**AEB**

Absicherung und Eisenbahnbau  
in Berlin GmbH



**DEB**

Dienstleistungen für Eisenbahnen  
in Berlin GmbH



**TEB**

Training für Eisenbahnen  
in Berlin GmbH

## ENTSCHEIDUNGEN

Es gibt nichts Gutes, außer man tut es!

## INHALT

- Einleitung
- Einflussfaktoren
- Bewertung
- Umgang im beruflichen Kontext
- Fazit

## **EINLEITUNG**

**Mentimeterfrage:**

**Wieviel Entscheidungen trifft ein Mensch am Tag**

**Antwort: Ein Mensch trifft am Tag bis zu**

**XXX**

**Entscheidungen, die meisten blitzschnell.**

Ernst Pöppel, Hirnforscher



## **EINLEITUNG**

**Mentimeterfrage:**

**Wieviel Entscheidungen trifft ein Mensch am Tag**

**Antwort: Ein Mensch trifft am Tag bis zu**

**20.000**

**Entscheidungen, die meisten blitzschnell.**

Ernst Pöppel, Hirnforscher



[WWW.AEB-DEB.DE](http://WWW.AEB-DEB.DE)

## **EINLEITUNG**

**20.000 Entscheidungen ->**

**16 h Wachsein**

**1250 Entscheidungen pro h**

**ca. 21 Entscheidungen pro Minute**

**Gehirn = Hochleistungsmaschine**



## **EINLEITUNG – DIE WELT DER ENTSCHEIDUNGEN**

Entscheidungen sind ein sehr wichtiger Faktor in der Auswirkung bei unseres Lebens und unserer Arbeit, aber auch in der späteren Bewertung derselben.

Wir werden an unseren Taten gemessen!

Beliebte Übung im Assessment-Center:

Postkorb-Übung



## EINLEITUNG

- kein Leitfaden für bessere Entscheidungen
- Was beeinflusst unsere Entscheidungen?
- Kritischer Rückblick auf getroffene Entscheidungen
- (Entscheiden Sie selber)





# EINFUSSFAKTOREN

## ZEIT / GESCHWINDIGKEIT

- da muss ich erst einmal darüber schlafen



versus

- Ur-Instinkte: Flucht, Angriff oder tot stellen



# EINFUSSFAKTOREN

## ZEIT / INFORMATION

- „Speed-Accuracy-Tradeoff“:

Die Genauigkeit einer Handlung sinkt, wenn die Geschwindigkeit, in der sie vollzogen werden muss, steigt.

Dilemma:

- Lean Management & IT -> mehr operative Entscheidungen pro Zeiteinheit
- Ständige Erreichbarkeit -> Problemstellung und Lösung werden quasi gleichzeitig erwartet



# EINFUSSFAKTOREN

## ZIELE / WERTE

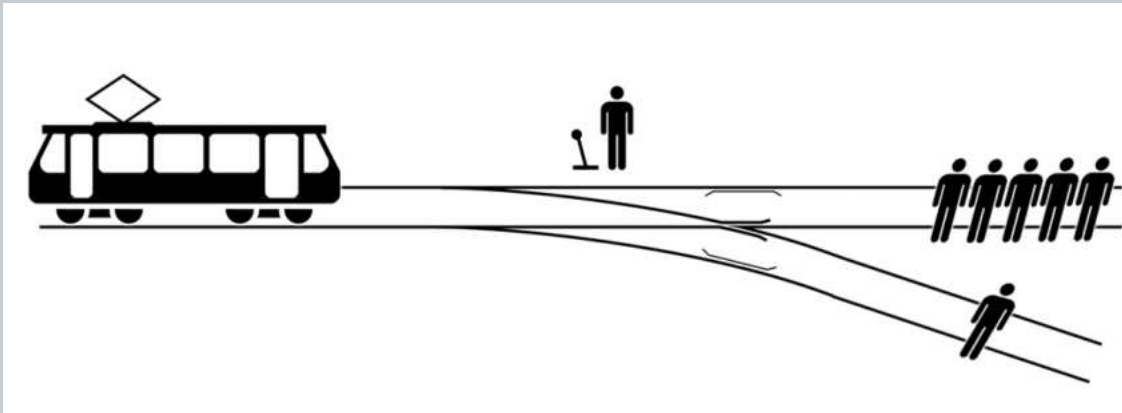
- Bei gleichen Fakten unterschiedliche Entscheidungen
- Unterschiedliche Zielstellungen
  - Nachhaltiger Strom vs. günstiger Strom
  - Schnelles Ergebnis vs. genaues Ergebnis
- Unterschiedliche Wert (-schätzung)
  - Freundschaft
  - Liebe
  - Zuneigung



# EINFUSSFAKTOREN

## ETHIK

- Trolleydilemma
- abstraktes Gedankenspiel



- Aufhebung des Fraktionszwanges MdB
- weitreichende Folgen -> Menschenleben



## EINFUSSFAKTOREN

## KONSEQUENZ/WIRKUNG/LEICHTIGKEIT

- Heiratsantrag machen
- „ich ziehe aus“

versus

- antwortet gleich Fritz oder Lena
- schaue ich, warum mein Handy aufleuchtet?

Substanzielle Entscheidungen

versus

weitgehende Irrelevanz im weiteren Lebensverlauf



# EINFUSSFAKTOREN

## (LEBENS-) ERFAHRUNG

- komplexe Sachverhalten können mit Erfahrung schnell entschieden werden
- Voraussetzung: weitgehend gleiche Parameter
- abweichende Parameter -> Stress

### Bsp: Hausrenovierung

- wir lernen aus unseren Entscheidungen
- Steve Jobs -> schwarzer Rolli



# EINFUSSFAKTOREN

## Geld

- wir entscheiden uns für das wirtschaftlichste Angebot!
- gut oder günstig?
- richtig gutes Angebot, aber windiger Verkäufer
- richtig guter Mitarbeiter aber hohes Gehalt
  
- Schnäppchen geschossen
  
- wer günstig baut, baut 2 Mal



# EINFUSSFAKTOREN

## TAGESFORM / TIMING

- **Entscheidungsmüdigkeit**

Studien haben gezeigt, dass dass Ärzte Antibiotika eher am Ende ihrer Schicht als zu Beginn verschreiben.

Richter werden eine Bewährung eher am Ende eines Tages ablehnen als zu Beginn.

Wir werden müde davon, Entscheidungen zu treffen - was unsere Chancen auf gute Entscheidungen am Nachmittag deutlich verringert.

wrike.com

- **Chronos – gemessene Zeit**
- **Kairos – der richtige Augenblick**





## EINFUSSFAKTOREN

## EINBINDUNG

- gut kommuniziert und erklärt
- nicht überrascht, sondern logisch

VS.

- unverständlich, abgehoben, besserwisserisch
- schockierend, verstörend

Beispiele:

Inner Circle

Erweiterte Schulleitung



# EINFUSSFAKTOREN

## ZUSAMMENFASSUNG DER FAKTOREN

- Zeit & Geschwindigkeit
- Information & Fakten
- Ziele & Wertschätzung
- Ethik
- Konsequenz & Wirkung
- Lebenserfahrung
- Geld
- Tagesform & Timing
- Einbindung & Inner Circle

multikausal!



# BEWERTUNG

## QUALITÄT

- gut/schlecht -> für wen (Perspektive)
- Unternehmen gut vs. Mitarbeiter
- auch unter Gleichgesinnten kann eine Entscheidung sehr unterschiedlich bewertet werden
- Feedback formell/informell (Kundenbefragung)
- messbar/nicht messbar
- echte Entscheidungen vs. scheinoffen
- gut eingebunden in den Kontext - gut erklärt (WA2)



# UMGANG IM BERUFLICHEN KONTEXT

## Folgen für Führungskräfte

- Zeit nehmen, Entscheidungen zu erklären
- Betroffene zu Beteiligten machen
- Entscheidungen nicht gleich revidieren, wenn erster Gegenwind kommt
- aber auch: Entscheidungen revidieren, wenn sie sich als unhaltbar herausstellen (zeigt Größe)
- zu Entscheidungen von Teammitgliedern stehen, auch wenn man selber anders entschieden hätte
- wenn Zeit zum Entscheiden da ist, die auch nehmen
- Misserfolge mittragen

Folge: (auch einschneidende) Entscheidungen erhalten eine bessere Akzeptanz



## FAZIT

- wir treffen sehr viele wichtige/unwichtige Entscheidungen in kurzen Zeitabständen
- wir lernen aus den Folgen unserer Entscheidungen
- oft sind schlechte Entscheidungen sind besser als keine Entscheidungen
- konsequente Entscheidungen sind wichtig für unseren inneren Kompass
- bei weitreichenden Entscheidungen: stop-think-act
- wenn die Intuition 100% ja sagt: dann entscheiden
- wenn die Entscheidung klar falsch war: Entscheidung zurücknehmen & eingestehen
- lasst uns auch gegenseitig Fehlentscheidungen verzeihen, wir alle haben sie gemacht und daraus gelernt



## ENTSCHEIDUNGEN – HEUTE NOCH EINE

Sie entscheiden übrigens, wer hier in Kiel den besten Vortrag gehalten hat!

Nehmen Sie sich dafür ausreichend Zeit, es sei denn Ihre Intuition ist 100% eindeutig!

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Fragen?

