

# VOR DER ENTSCHEIDUNG

Ein kurzer Leitfaden für Führungskräfte, die vor folgenreichen Entscheidungen Klarheit brauchen.



Wichtige Entscheidungen kommen oft, bevor die Situation wirklich klar ist. Ein Verwaltungsrat braucht eine Antwort. Eine Transformation soll freigegeben werden. Eine Restrukturierung, Investition oder strategische Bewegung lässt sich nicht länger aufschieben.

Vor der Entscheidung ist der Moment, in dem Führungskräfte fragen sollten, was sichtbar werden muss - nicht nur, was getan werden soll. Klarheit vor Veränderung hilft, genügend gemeinsame Orientierung zu schaffen, um verantwortlicher zu wählen.

Bessere Entscheidungen beginnen vor dem Entscheidungspunkt - wenn die Situation sichtbar genug für Urteilkraft wird.

# Warum Entscheidungen Klarheit brauchen

Viele folgenschwere Entscheidungen scheitern nicht, weil Führungskräfte Mut fehlt. Sie scheitern, weil der Ausgangspunkt zu eng, zu fragmentiert oder zu stark von Annahmen geprägt bleibt.

- Eine strategische Wahl wird getroffen, bevor die Organisation sie aufnehmen kann.
- Eine Transformation wird beschlossen, bevor Fähigkeiten sichtbar sind.
- Eine Restrukturierung bearbeitet Symptome statt Muster.
- Eine Führungsentscheidung wird durch Dringlichkeit, Politik oder unvollständige Daten geprägt.
- Ein Entscheid von Verwaltungsrat oder Eigentümern setzt Richtung, ohne Umsetzungsbedingungen zu sehen.

Entscheidungsqualität hängt nicht nur von Analyse ab. Sie hängt davon ab, was eine Organisation sieht, bevor sie sich festlegt.

In jedem Fall sind Führungskräfte vielleicht bereit zu entscheiden, während die Organisation noch nicht klar genug gesehen wurde.

## Die Verschiebung

Vor der Entscheidung verändert die Qualität des Gesprächs, bevor aus einer Wahl eine Festlegung wird.



**WAS FÜHRUNGSKRÄFTE ZU FRAGEN BEGINNEN**

- Was ist die eigentliche Entscheidung?
- Was ist sichtbar, und was bleibt Annahme?
- Welche Muster prägen die Situation?
- Wer trägt die Entscheidung in die Umsetzung?
- Welche organisationalen Bedingungen prägen das Ergebnis?

# Was vor der Entscheidung kommt

## Was zu klären ist

### Die eigentliche Frage

Worum geht es bei der Entscheidung wirklich - jenseits des sichtbaren Anliegens oder des unmittelbaren Drucks?

### Das organisationale Muster

Was wiederholt sich über Entscheidungen, Teams, Initiativen oder Führungsgespräche hinweg?

### Die Fähigkeitssituation

Was kann die Organisation realistisch aufnehmen, tragen und nachhaltig sichern?

### Das Feld der Konsequenzen

Was wird diese Entscheidung ermöglichen, blockieren, auslösen oder später erschweren?

## Was zu vermeiden ist

### Keine Analyse-Lähmung

Ziel ist nicht endlose Analyse. Ziel ist ein besserer Ausgangspunkt.

### Kein Konsensritual

Ziel ist nicht Einigkeit um jeden Preis. Es geht um besseres gemeinsames Sehen.

### Keine Suche nach Gewissheit

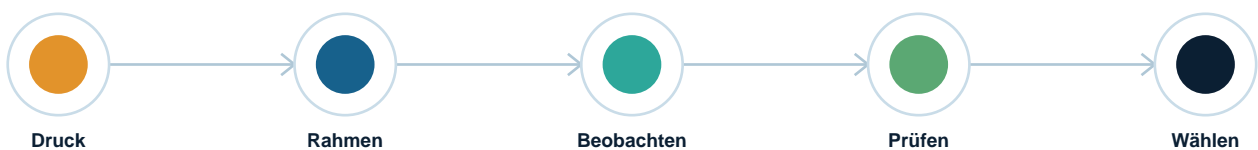
Komplexe Entscheidungen bieten selten Gewissheit. Sie brauchen verantwortliche Urteilskraft.

### Kein Ersatz für Mut

Klarheit nimmt Verantwortung nicht weg. Sie stärkt die Grundlage für Wahl.

# Die Entscheidungssequenz

Klarheit entsteht, wenn Führungskräfte den automatischen Übergang von Druck zu Festlegung unterbrechen und Rahmung, Beobachtung, Prüfung und Wahl einen Platz im Prozess geben.



Die Frage verändert sich von "Was sollen wir entscheiden?" zu "Was muss sichtbar werden, damit diese Wahl verantwortlich wird?"

# Wo Klarheit vor Entscheidungen zählt

Vor der Entscheidung ist hilfreich, wo Führungskräfte folgenschwere Entscheidungen unter komplexen organisationalen Bedingungen treffen müssen.

- strategische Richtung
- Transformation oder Restrukturierung
- Merger-Integration
- grössere Investitionen
- Entscheidungen von CEO, Verwaltungsrat oder Eigentümern
- Veränderungen am Operating Model
- Performance-Interventionen
- Alignment im Führungsteam

## Die Rolle des Organisationszwilling

Der Organisationszwillig unterstützt Entscheidungsklarheit, indem er ausgewählte Muster in Entscheidungsfindung, Management, Führung, Organisation, Fähigkeiten und Kontext sichtbar macht.

Sein Wert liegt darin, das Gespräch zu erden, bevor eine Wahl zur Festlegung wird.

## Die Rolle Geführter Klarheitsgespräche

Ein Geführtes Klarheitsgespräch hilft Führungskräften, mit dem zu arbeiten, was sichtbar wird. Es ist kein Verkaufsgespräch, keine Beratungsdiagnose und keine Ratschlagsrunde. Es hilft, klarer zu sehen, bevor gewählt wird.

# Eine erste Reflexion

Vor Ihrer nächsten wichtigen Entscheidung können fünf Fragen helfen:

1 Vor welcher Entscheidung stehen wir wirklich - und was macht sie folgenschwer?

2 Was wissen wir, und was nehmen wir nur an?

3 Welche Muster in Entscheidungsfindung, Management, Führung und Organisation prägen die Situation?

4 Welche Optionen öffnen oder schliessen sich, wenn wir die Organisation als Ganzes betrachten?

5 Was muss sichtbar werden, bevor wir den nächsten Schritt wählen?

**Vor der Entscheidung geht es nicht darum, die Wahl aufzuschieben.  
Es geht darum, die Situation sichtbar genug für verantwortliche Urteilskraft zu machen.**