

JANUS *forum*

Das Blatt für Freunde und Partner von



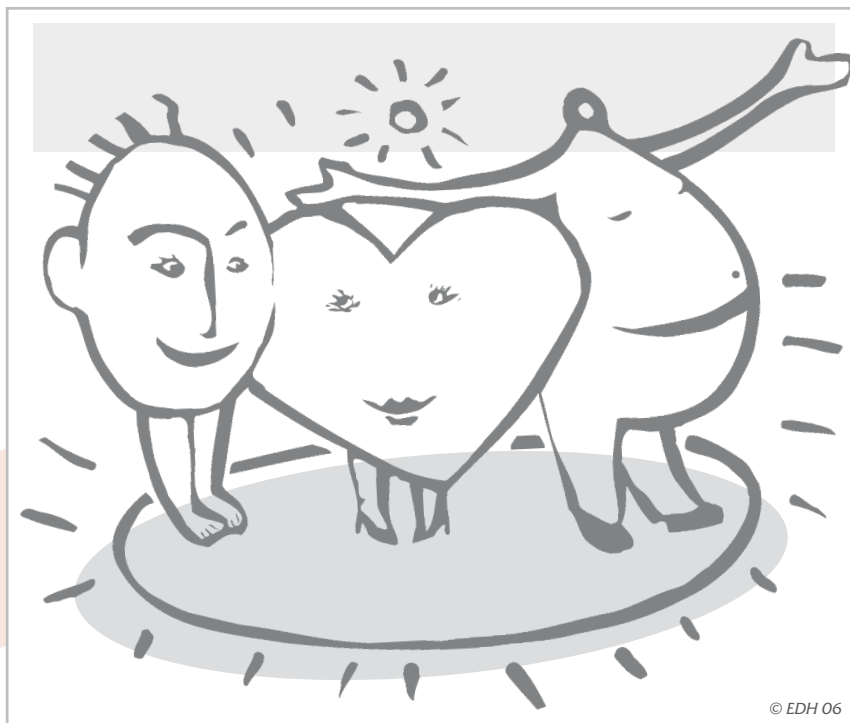
JANUS

Liebe Leserinnen und Leser,

von Führungskräften wird Entscheidungsstärke und Biss bei der Umsetzung verlangt. Dass dies in der Praxis nicht immer leicht ist, wissen wir alle nur zu gut. In unserem aktuellen *JANUSforum* beschäftigen wir uns deshalb mit dem Wesen von Entscheidungen. Wir unternehmen einen Streifzug durch die Entscheidungswelt und beleuchten, an welchen Stellen wir manchmal in die Irre laufen und wie wir unsere Energien noch effektiver einsetzen könnten. Schließlich ist es hilfreich, zu wissen, warum man sich an wichtigen Weggabelungen bisweilen so schwer tut.

Auch unser Kolumnist und Gesellschafter Christian Vorderfelde hat sich mit dem Thema umfassend beschäftigt. Seine (Quer-)Gedanken und Impressionen finden Sie in der Glosse „Alltag“. Das Porträt stellt dieses Mal unsere neue Kollegin, Daniela Brustmann, vor. Sie steht täglich aufs Neue vor einer wesentlichen Entscheidung: Als Leiterin unseres Büros und als Trainerin im JANUSTeam muss sie ständig ihren Einsatz zwischen den verschiedenen Projekten geschickt koordinieren. Hilfe bekommt sie von Rita Sassmann, die seit Februar unser Büroteam verstärkt. Mehr erfahren Sie über sie im nächsten Forum.

Viel Spaß beim Lesen
wünscht Ihnen herzlich
CARSTEN SCHÄPER



© EDH 06

Weniger Qual bei der Wahl: Entscheiden mit Kopf, Herz und Bauch.

DIE QUAL DER WAHL

Entscheidungen zu treffen, gehört in Führungspositionen zum Tagesgeschäft. Und ist dennoch tägliche Herausforderung. Gute Entscheider berücksichtigen Kopf, Bauch und Herz gleichermaßen.

Ja oder nein, vielleicht – oder besser gar nicht? Entscheidungen zu fällen, gehört zu unserem täglichen Pensum. Doch was im Kleinen eher amüsiert (Welche Espressomaschine ist die richtige für unser Büro?), raubt Führungskräften manchmal den letzten Nerv. Zu groß scheint die Verantwortung für die anstehende Software-Neanschaffung, die tief greifende

Restrukturierung oder die geplante Kündigung. Doch: Führungskraft sein, heißt voranschreiten – und wer vorne geht, entscheidet, wohin der Weg führt.

In der Unternehmenswelt warten viele Weggabelungen: Egal ob Personalplanung, strategische Ausrichtung von Bereichen und Unternehmen, Trennungen oder Änderungsentscheidungen mit Blick auf Geschäftsfelder, Standorte und ähnliches – selten fühlen sich (und sind) Chefs so alleine wie im Moment einer Entscheidung. Selbst beharrliches Aussitzen ist immer eine verdeckte Richtungsbestimmung.

Schwierige Entscheidung

Es ist wahrscheinlich das menschliche Bedürfnis nach Sicherheit, das es so schwer macht, Entscheidungen zu treffen. Da diese ihre Wirkung in der Zukunft entfalten, die Zukunft naturgemäß unsicher ist und die Vergangenheit nur sehr bedingt als Entscheidungsgrundlage taugt, ist die sichere Entscheidung eine Illusion. Der beste Rat an gute Entscheider lautet: Verabschieden Sie sich von Ihrem Bedürfnis nach Sicherheit! Der Kopf ist rund, damit unser Denken die Richtung ändern kann. Natürlich spielen Daten und Fakten eine Rolle, doch der Nutzen zusätzlicher Information sinkt viel schneller, als Entscheider denken. Was steigt, sind nur die Kosten der Informationsbeschaffung.

Günstiger für gelungene Entscheidungen und effiziente Wahlprozesse ist es, Zutrauen beziehungsweise Vertrauen statt Sicherheit anzustreben. Zutrauen in die eigenen Fähigkeiten und das Vermögen der Beteiligten, den eingeschlagenen Weg erfolgreich zu gehen. Und Vertrauen, dass Hindernisse konstruktiv angegangen werden oder dass man mit tieferer Erkenntnis wieder neu entscheiden darf und kann – selbst wenn dies bedeutet, einen Schritt zurück zu gehen. Entscheidung ist in der Regel ein Prozess, mit zahlreichen Feedback-Schleifen und sehr selten ein singuläres und irreversibles Ereignis.

„Der konkrete Entscheidungspunkt, also der Moment, in dem sich das Zünglein an der Waage neigt, wird maßlos überschätzt.“, findet JANUS-Gründungsgesellschafter und Mit-Initiator der neuen Entschei-

Unsere Lieblingskriterien für robuste Entscheidungen

- Kopf, Herz und Bauch integrieren: Der Kopf denkt und bewertet, das Herz empfindet, der Bauch fühlt und intuitiert. Alle drei müssen zustimmen.
- Erst wer, dann was: Mit der Person, die dahinter steht und Verantwortung übernimmt, wird eine Entscheidung kraftvoll. Sonst: Vergiss es.
- Vertrauen im Team: Allein gehen mag für manchen reizvoll sein. Besser ist es, sich des Vertrauens, der Zustimmung, der Unterstützung und Mitarbeit anderer zu vergewissern. Dafür kann und muss man laufend etwas tun.
- Zügig Handeln und aufhören können: Ob ein Weg richtig ist, merkt man beim Gehen. Deshalb: Losgehen, erste Schritte machen. Man kann (fast) immer aufhören oder ein Stück zurückgehen. Gute Unternehmer sind immer auch gute Unterlasser.

dungs-SinnierKarten Josef Beil. Viel wichtiger sei das, was vorher und was nachher gemacht wird. Und vor allem: Wer es macht und welche Energie dabei entsteht. Auf die Spitze getrieben heißt das: Welche Entscheidung getroffen wird (Software, Restrukturierung, Standort etc.) ist nebensächlich, denn alle Alternativen sind gleichzeitig richtig und falsch. Ob man mit einer Entscheidung erfolgreich ist und sich erfolgreich fühlt, hängt davon ab, wer sich mit welcher Energie hinter diese stellt.

Vor der Entscheidung

In Unternehmen werden große Entscheidungen in der Regel mit einem erheblichen Brimborium an Analysen, Konzeptionen, Business-Plänen und ähnlichem vorbereitet. Mit clever verdichteten Daten, eloquent formulierten Konzepten und wilden Prognosen kann man jedoch alles, aber auch wirklich alles be- oder abwei-

sen. Letztlich wird die tatsächliche Entscheidung nach anderen Kriterien gefällt: Kriterien des Bauches und des Herzens. Warum nicht gleich? In der unternehmerischen Realität werden diese neben dem Kopf relevanten Entscheidungsinstanzen manchmal beschworen, oft verleugnet und selten berücksichtigt. Dabei treffen gerade erfolgreiche Unternehmer zentrale Entscheidungen vor allem mit dem Bauch und dem Herzen.

„Befragen Sie frühzeitig und aufmerksam Ihre Entscheidungsinstanzen Kopf, Herz und Bauch. Noch mehr Zu- und Vertrauen in Ihr Votum entwickeln Sie, indem Sie dabei auch andere Menschen involvieren“, lautet ein Tipp von Josef Beil. Die Kriterien für eine gelungene Integration der drei Impulsgeber sind einfach: Stimmt das Herz zu, fühlen die Beteiligten Freude und Begeisterung. Ist der Bauch einverstanden, fühlt sich die Sache gut an, die Akteure sind entspannt. Der Kopf belohnt eine Sinnvolle Entscheidung mit einem „Ja!“, plötzlich

herrscht Klarheit, alles fügt sich, der Mensch kann abschalten, weil er die Richtung gefunden hat.

Gute Unternehmer – und die sind in Sachen Entscheidung sicher ein Vorbild für anspruchsvolle Führungskräfte – handeln bei Entscheidungen nach dem Motto „Erst wer, dann was.“ Dieses Prinzip lässt sich leicht auf entscheidende Führungskräfte übertragen. Wer kann einen grob skizzierten Weg am besten gehen? Wer kann überhaupt gut gehen? Was will er oder sie wirklich und mit ganzem Herzen? Wer wird an den entscheidenden Weggabelungen tragfähige Entscheidungen treffen? Wer bleibt dran, auch wenn es schwerer wird? Wer fllt die Sache mit seinem Herzen und seiner Kraft? Wer übernimmt die Verantwortung?

Nach der Entscheidung

Die wirkliche Qualität eines Urteils zeigt sich in der Umsetzung: „Sind die Würfel gefallen, kommt es darauf an, was man daraus macht“, lautet Josef Beils Resümee aus langjähriger Beratung in krisengeschüttelten Unternehmen. Wirksamkeit ist der einzige Maßstab. Geht einer Entscheidung in der Umsetzung die Puste aus, war sie nicht per se verkehrt: Statt sich zu grmen, ist es in einem solchen Fall

Entscheidende Unterstützung durch JANUS

JANUS-Seminare - kraftvolle Entscheidungen verlangen nach starken Persönlichkeiten. Das JANUS-Seminarprogramm enthält viele Angebote für Führungskräfte, sich auf ihren eigenen Weg zu machen.

EinzelCoaching – individuell und situativ mit einem Coach schwierige Entscheidungen reflektieren.

CoachingTag – entscheiden im Austausch mit Coach und Kollegen.

ZukunftsFreitag – regelmäßige Treffen mit Reflexion und Sparring im Kreis mittelständischer Unternehmer und Führungskräfte einer bestimmten Branche.

Sinn-ier Karten – ein schönes Tool für Entscheidungen, die einem bisweilen zufallen (sollten).

(mehr Info: www.janusteam.de)

besser, nachzuarbeiten und gegebenenfalls eine Neu-Justierung vorzunehmen. Entscheiden ist Handeln auf Probe. Es muss immer die Möglichkeit geben, umzukehren oder loszulassen – sich neu zu entscheiden. Angesagt ist dies besonders dann, wenn die Energie nicht ausreicht. Sich dies einzugestehen, ist keine Schwäche, sondern Realittsbewusstsein. Oder wie es Josef Beil formuliert: „Unternehmensverantwortliche müssen der Wirklichkeit ins Auge schauen, sie dürfen nicht aussitzen, nicht ignorieren – auch wenn die Wahrheit schmerzlich ist.“ Für die Zukunft sei es egal, wie viel Geld verbrannt ist.

Führungskräfte verspüren qua Position häufig den Wunsch, Dinge ins Rollen zu bringen und aktiv Akzente zu setzen. Bei allem gefühlten oder tatsächlichen Entscheidungsdruck hat jede Entscheidung jedoch ihre Zeit. Bevor diese reif ist, ist es manchmal richtig, Dinge ruhen zu lassen – und das ist etwas anderes als Aussitzen. Der natürliche Gegenspieler von guten Entscheidungen ist hektischer Aktivismus, warnt Josef Beil: „Wer eine Entscheidung zu früh trifft, verursacht Turbulenzen, die einer fruchtbaren Entwicklung meistens im Wege stehen“.

(fe)



Welche Entscheidungen haben bisher mein Herz höher schlagen lassen? Was bedeutet das für jetzt?

Zitat aus Sinnierkarten „Kraftvoll Entscheiden“

ENTSCHEIDEN... UND ZWAR SCHNELL.

Willkommen in der Welt der Entscheider. Im Zuge der Digitalisierung hat sich auch hier vieles reduziert. Es geht nicht mehr um diffuse Zeiger auf entfernten Zifferblättern, sondern um 0 oder 1, schwarz oder weiß. So verliert leider auch das schöne Feedback „Du gehst mir auf den Zeiger“ seine Bedeutung.

Bei der Lektüre einschlägiger Wirtschaftstitel stolpere ich regelmäßig über das Vokabular der schönen neuen Entscheidungswelt. „Starker Entscheider“ – davon wird mir flau: Hier sucht jemand Henry Fonda in „Spiel mir das Lied vom Tod“. Wie es mit ihm ausgeht, wissen Sie selbst.

„Verantwortungsvolle Entscheider“ dagegen sollten Schultern haben wie Atlas, denn die anderen Welthalter sind gerade beiseite getreten.

Aber wenden wir uns lieber ein paar einfachen Beispielen von lebensverändernden Entscheidungen zu: Orpheus und Eurydike. Singt er doch Tage, Wochen, Monate lang zu den Göttern hin, um deren Entscheidung rückgängig zu machen, die geliebte Frau in den Hades zu stoßen. Sie erhören ihn – zu seiner Überraschung – und stellen eine scheinbar einfache Bedingung: „Schau’ sie nicht an, wenn du vorwärts gehst.“ Recht haben sie, sie wollten nur, dass er nicht stolpert. Und was macht der Tropf? Er kann frei entscheiden. Und dreht sich um – weg ist sie wieder. Sehr viel Sehnsucht am Anfang, viele Beweise dafür und dann eine einzige Entscheidung und alles ist futsch. Schade, uns Nachge-

borenen hätte es mehr geholfen, wenn er sich an die Götter gehalten hätte – wegen des Happy Ends!

Die Schnecke bei Ringelnetz überlegt, ob sie ihr Häuschen verlassen soll oder nicht oder doch oder... Schon für das letzte „oder nicht“ war die Denkgeschwindigkeit der Schnecke zu langsam. Sie verheddert sich so sehr in ihren Gedanken, dass sie wegen der Unübersichtlichkeit der Möglichkeiten in ihrem Häuschen bleibt. Welch’ weise Nichtentscheidung. Wir können mitfühlen mit der Schnecke. Wie oft verheddern wir uns und entscheiden glücklicherweise nicht?

Noch eine dritte Version: Der Häuptling und Adoptivvater von Dustin Hoffman in „Little Big Man“ hat das Gefühl, dass es ans Sterben geht. Er schreitet auf den Sterbeberg, legt sich nieder und bereitet sich auf den großen Gang vor, lange und sorgfältig. Dustin ganz bei und mit ihm. Da fängt es an zu regnen. Der Häuptling schaut nach oben, überlegt und teilt dann mit: „Dies ist kein guter Tag zum Sterben.“ Eine weise und pragmatische Entscheidung. Sie gehen zusammen den Berg hinunter und leben weiter.

Ich gebe zu, alle drei Versionen sind etwas aus dem Zusammenhang gerissen und stark verkürzt. Aber ich denke, Sie finden sich vielleicht dennoch in der einen oder anderen Variante wieder. Hatten Sie sich übrigens wirklich entschieden, das hier zu lesen oder ist es Ihnen einfach so passiert ?! (CHV)

„ANGST BLOCKIERT!“



– *findet* JANUS -
Gründungsgesellschafter
Josef Beil. Ein Plädoyer.

Die Erlaubnis, Fehlentscheidungen treffen zu dürfen, schafft Wachstum. In vielen Unternehmen versucht man mit enormem Aufwand, Fehler zu vermeiden. Dabei sind die - vermeintlich - treuesten Helfer Pläne. Doch die eigentliche Kunst ist es, Fehler rechtzeitig zu erkennen und konsequent zu ändern. Führen und Entscheiden ist wie das Leben - voller Überraschungen. Sich selbst so weit zu vertrauen, dass man sich erho-

benen Hauptes hinstellen und Fehler zugeben kann, schafft allemal mehr Sicherheit für ein Unternehmen, als die akribischste Controlling-Abteilung.

Übrigens: Ein probates Mittel, um die eigene Angst unter Kontrolle zu bringen, ist auch, externe Berater zu beauftragen. Wenn unbedingt nötig, findet sich sogar noch jemand, der "schuld" ist. Die eigentliche Aufgabe von Beratern ist jedoch, die Angst auf den Tisch zu bringen, Schwächen im System aufzudecken, die blinden Flecken anzuschauen - entscheiden müssen Sie selbst. Probieren Sie es aus, selbst wenn Ihnen die letzte Sicherheit fehlt.

Daniela Brustmann, Leiterin des Büroteams und Trainerin bei JANUS



Danielas Porträt muss mit unserer ersten Begegnung beginnen: Das war vor fünf Jahren. Sie (Jahrgang 1974) war noch Studentin der Psychologie in Marburg bei Prof. Kleinmann, der ihr JANUS empfohlen hatte, da er anscheinend Gutes über uns gehört hatte. Sie besuchte uns in unserem ersten kleinen Büro in Germering. Es war ein sehr gutes Gespräch, ich war entschieden, sie sofort als unsere zweite Praktikantin für sechs Monate einzustellen. Ihre Kompetenz und Ernsthaftigkeit, ihre Sorgfalt, ihr Humor und ihre verblüffende Offenheit überzeugten sofort. Sie passte zu JANUS und hatte Potenzial. Und sie war damals erst 26 Jahre alt. Am Ende des Gesprächs eine kleine Enttäuschung: Sie hatte bereits für ein anderes Praktikum bei einem Konkurrenzunternehmen (!) unterschrieben und wollte ihre Zusage keinesfalls brechen. Also: „Noch nicht - später.“ Wir hielten Kontakt und sie kam zwei Jahre danach – noch besser ausgebildet – als Praktikantin zu uns.

Gelungener Aufschub

Der Aufschub hatte beiden Seiten gut getan. Und es war nicht der letzte: Am Ende des Praktikums wollte die Mehrheit im Gesellschafterkreis Daniela Brustmann sofort fest einstellen. Nur sie selbst – unterstützt durch Martina Goldhorn – war dagegen: Sie müsse erst ein großes Unter-

nehmen von innen kennen lernen. Dann sehe man weiter. So kam es dann. Daniela erhielt eine befristete Stelle bei BMW und begleitete dort umfangreiche Change-Prozesse im Personalressort (u. a. eine SAP-Einführung; Kenner wissen, was dies bedeutet!). Nach zwei Jahren und mit viel Wehmut („Die Kollegen bei BMW waren großartig, ich habe mich sehr wohl gefühlt und beim Abschied einige Tränen vergossen.“) kam sie passend zu unserem Umzug nach Aying erneut zu uns. Als Leiterin des Büroteams und Trainerin.

Frühe Erfahrungen

Das Trainings- und Beratungsgeschäft ist der Tochter einer Religionspädagogin und eines Sozialarbeiters fast in die Wiege gelegt. Mit 15 Jahren begann sie die Jugendarbeit in der evangelischen Jugend, die zehn Jahre lang zu ihrem Lebensmittelpunkt wurde. Mit 16 (!) wurde sie jüngste Vorsitzende des Leitenden Kreises der Dekanatsjugend in Weilheim/ Oberbayern und verdiente ihre ersten Sporen als Führungskraft und Gremien-Arbeiterin. Diese Erfahrungen sind heute für sie unbezahlbar, genau so wie die Erfahrungen mit der „Kraft, die eine Gruppe entfalten kann“ und dem „Glück, das gelungene Teamarbeit verschaffen kann“. Auch wegen dieser Erlebnisse schlägt Danielas Herz für das Thema Teamentwicklung. Das Trainerin-Sein im Offenen Programm von JANUS ist für sie eine mittelfristige Perspektive. Im Moment steht allerdings – zu unserer aller Freude und Erleichterung – das Thema „Büro und interne Projekte“ für sie deutlich im Vordergrund. Mit Richarda Hofbauer und Rita Sassmann (mehr zu unserer neuen Büromanagerin im nächsten Forum!) ist sie dabei, ein Hochleistungsteam zu formen, das den veränderten Anforderungen bei JANUS (neuer Standort, starkes Wachstum, neue Produkte) gerecht wird. Die ersten Ergebnisse sind für uns bereits sicht- und spürbar.

Daniela hat viele geistige Interessen und ist ein – das darf ich als der Ältere vielleicht schreiben – kluger Mensch. Sie hat nicht nur unzählige Ausbildungen gemacht (u. a. in Gruppendynamik, Transaktionsanalyse, psychodynamisch-systemischer Organisationsberatung, Coaching), alle (formalen) Prüfungen ihres Lebens mit Auszeichnung bestanden und wo immer es ging gelernt. Sie hat all das anscheinend auch verarbeitet und zu einem Teil von sich gemacht. Da ist nichts Angelesenes oder Künstliches an ihr. Wenn sie spricht, spricht sie selbst und ihre ausgeprägte Werteorientierung wird spürbar. Auch deshalb haben wir keinerlei Hemmungen, sie zu unseren anspruchsvollsten Kunden zu schicken und deren Führungskräfte zu trainieren. Sie selbst hat schon so viel Führungs-Kraft. Und das in diesem Alter! (Martina Goldhorn: „Carsten, das kannst Du nicht schreiben, das klingt zu sehr nach stolzen Eltern!“ Macht nichts.)

Geliebte Natur

Schon immer hat Daniela Brustmann in der Natur und bei ausgedehnten Auslandsaufenthalten aufgetankt. Vor dem Studium war ein halbes Jahr Camargue, auf einem Reiterhof, als Touristenführerin dran, „dort war ich einfach glücklich.“ Ein weiteres halbes Jahr ist sie mit einer Freundin von Los Angeles nach Bogotá gereist. Am Wochenende geht sie am liebsten in die Berge.

Was ist sonst noch wichtig? Der Bruder („Ich bin sehr stolz auf ihn! Er lebt seine Leidenschaften.“), der Freundeskreis („Im Moment sind da viele Frauen. Dort fühle ich mich beheimatet.“), Bücher, Tango tanzen (Führen und sich führen lassen!), Klettern lernen.

Ach ja: Wenn Sie ihr im Training oder im Büro einmal begegnen, fragen Sie Daniela nach ihrer „Indianerseele“. Und nach ihrem Pferd. Sie gibt gerne Auskunft ;)

(CS)

