

# Strategische Entscheidungsfindung in unsicheren Zeiten

Die Herausforderungen des Jahres 2020 zu meistern, war für jede Organisation schwierig, und die Planung für 2021 erweist sich als ebenso schwierig. Ziele zu setzen und strategische Entscheidungen inmitten von Ungewissheit und Mehrdeutigkeit zu treffen, ist für jede Führungskraft schwierig. Einige Branchen haben aufgrund der globalen Pandemie ein noch nie dagewesenes schnelles Wachstum erlebt, andere sind kreischend zum Stillstand gekommen. Eine durchdachte Unternehmensstrategie und Entscheidungsfindung wird der Schlüssel zum Überleben und Gedeihen in einer sich schnell verändernden Wirtschaftslandschaft sein.

Erfahren Sie, wie ein futuristisches Denken und ein flexibler Planungsansatz jeder Führungskraft helfen kann, ihre Strategie auch in unsicheren Zeiten zu gestalten.

## Denken wie ein Futurist

Der Mensch unterscheidet sich von anderen Spezies durch seine Fähigkeit, die Zukunft zu visualisieren. In unsicheren Zeiten kann das Denken wie ein Futurist die Entscheidungsfindung und Organisationsstrategie verbessern. Ein Futurist ist jemand, der Wahrscheinlichkeiten für die Zukunft empirisch studiert und erforscht. Sie prognostizieren, visualisieren und erschaffen die Zukunft mit einer Kombination aus Informationssuche, Intuition, Beratung und Planung. Um Entscheidungen für die nächsten 12 Monate und darüber hinaus zu treffen, können Führungskräfte dieselben Techniken anwenden.

## Erfassen von Daten

Jetzt ist es an der Zeit, so viele Informationen wie möglich aus so vielen Quellen wie möglich zu sammeln. Führungskräfte sollten Kontakt aufnehmen mit Partnern, Kunden, Forschern, sogar Konkurrenten, wenn es



angebracht ist. Sprechen Sie regelmäßig mit Ihrem Team und holen Sie dessen Feedback und Ideen ein. Der Zukunftsforscher Paul Higgins empfiehlt Führungskräften: "Holen Sie sich so viele Perspektiven auf die Betrachtung dessen, was passieren könnte, wie möglich. Dazu gehört eine Vielfalt an Geschlecht, kulturellem Hintergrund, Alter, Ausbildung usw. Wir alle leiden unter unseren eigenen kognitiven blinden Flecken, und der beste Weg, diese zu vermeiden ist, die Perspektiven anderer Leute einzuholen." Seien Sie sich der blinden Flecken Ihres Unternehmens bewusst und schaffen Sie Prozesse, um unbewusste Vorurteile zu bekämpfen.

## Nehmen Sie sich Zeit zum Vorstellen

CEOs und Manager sind oft Treiber des Handelns. Zukunftsforscher empfehlen jedoch, sich etwas Zeit zu nehmen, um sich alle Möglichkeiten vorzustellen. Vermeiden Sie es, sofort in Aktion zu treten, sobald eine Idee auftaucht. Sofortiges Handeln schließt die weitere Prüfung von Ideen und Möglichkeiten aus und verhindert oft, über die Konsequenzen nachzudenken, die sich später ergeben werden. Einstein sagte einmal: "Vorstellungskraft ist wichtiger als Wissen."

Wissen ist begrenzt." Strategische Planung erfordert ein Verständnis für zukünftiges Potenzial und Möglichkeiten sowie die Fähigkeit, sich Dinge vorzustellen, die noch nicht geschehen sind. Menschen stellen sich die Zukunft oft in Bezug auf die Vergangenheit vor, was bei schnellen Veränderungen und Unsicherheiten nicht immer hilfreich ist. Es ist nicht ungewöhnlich, dass sich Führungskräfte in der reinen Analyse von Beweisen und Daten verfangen, ohne sich die Zeit zu nehmen, sich unvorhergesehene Ereignisse vorzustellen, die kommen werden.



Futuristen sind darauf trainiert, sich ferne Realitäten vorzustellen, die andere vielleicht für unwahrscheinlich halten. Sie nehmen sich Zeit, um über mögliche Entwicklungen und Ergebnisse nachzudenken. Dies erfordert Offenheit für Ideen, die radikal oder absurd erscheinen mögen, und den Wunsch, sich auf kreatives Denken einzulassen. Vorstellungskraft und Kreativität sind wie ein Muskel, der regelmäßig trainiert werden muss, um weiter zu funktionieren, besonders wenn Führungskräfte nach Ideen und Lösungen für neue oder komplexe Probleme suchen. Um kreatives Denken zu entfachen, empfiehlt Kathi Vian, eine Mitarbeiterin des Institute for the Future in Palo Alto, CA, Fragen zu stellen, um eine Geschichte über die ferne Zukunft zu entwickeln. Wie sieht "ein Tag im Leben" an diesem Punkt in der Zukunft aus? Welche Strukturen und Konzepte werden benötigt, um diese Zukunft zu unterstützen?

Was könnte diese Szenarien nachhaltig oder unnachhaltig machen? Wie können diese Szenarien umgedreht werden - wenn dies eine perfekte Zukunft ist, was könnte sie ruinieren? Wenn es eine negative Zukunft ist - was könnte sie verbessern? Diese mentalen Übungen können die Fähigkeit verbessern, die Zukunft zu visualisieren und vorherzusagen sowie sich Lösungen für dringende Probleme vorzustellen. Crestcom Experte und Futurist, Thomas Frey, glaubt, dass "Heureka-Momente das sind, was den Menschen zu einer so interessanten Spezies macht, die sich ständig vorwärts bewegt und sich von unserem erstaunlichen Verstand in neue Richtungen treiben lässt."

## Verwenden Sie einen "Zeitkegel", keine Zeitleiste

Führungsteams sind oft in einem Kreislauf gefangen, in dem langfristige Risiken mit kurzfristigen Lösungen angegangen werden. Bei der Planung in Zeiten der Unsicherheit sind jedoch tiefere Fragen erforderlich. Anstatt sich auf taktische Antworten auf willkürliche Zeitpunkte auf einer geraden Linie zu konzentrieren, versuchen Sie, gleichzeitig über Kurz- und Langfristigkeit nachzudenken.

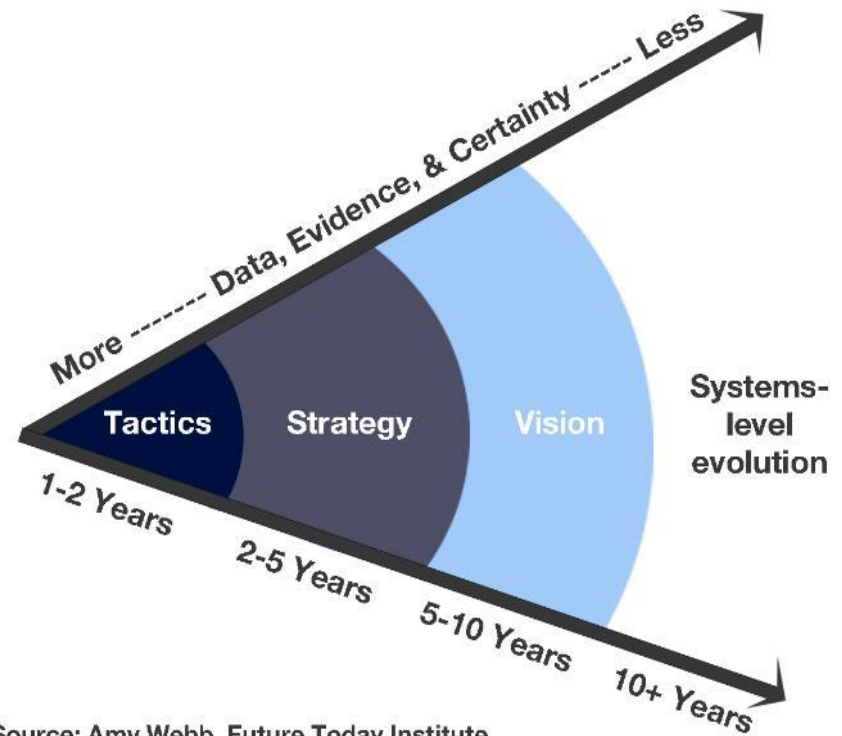
Führungsteams sind oft in einem Kreislauf gefangen, in dem langfristige Risiken mit kurzfristigen Lösungen angegangen werden.

Die Quantitative Futuristin Amy Webb verwendet einen Zeitkegel anstelle einer Zeitleiste Für ihre Foresight-Projekte erstellt sie "einen Kegel mit vier verschiedenen Kategorien: (1) Taktik, (2) Strategie, (3) Vision und (4) Evolution auf Systemebene." Sie empfiehlt, sehr wahrscheinliche Ereignisse zu identifizieren, die durch Beweise unterstützt werden, und dann nach außen zu arbeiten. Eine Kante des Kegels wird durch die lineare Zeitlinie gebildet, die Zeitabschnitte von 12 Monaten bis zu 10 oder mehr Jahren misst. Die andere Kante des Kegels repräsentiert Daten und Beweise, von denen es weniger Gewissheit gibt, je weiter der Kegel in die Zukunft reicht.

Anschließend unterteilt sie den Kegel in vier Abschnitte. Jeder Abschnitt ist ein strategischer Ansatz, der den Abschnitt davor umfasst, bis man die Entwicklung auf Systemebene erreicht. Der erste Abschnitt des Kegels befasst sich mit taktischen Reaktionen, d. h. mit unmittelbaren Aktionen auf der Grundlage der aktuellen Informationen in der nahen Zukunft. Diese taktischen Maßnahmen müssen jedoch in den zweiten Abschnitt einfließen, der die Strategie darstellt. Der strategische Abschnitt hat weniger Gewissheit, da er weiter in die Zukunft blickt. Diese Strategie baut dann auf den dritten Abschnitt des Kegels auf, der die Vision darstellt. Die organisatorische Vision wird ständig neu kalibriert, weil sie noch weiter in die Zukunft reicht, wo es weniger Gewissheit über Daten und Ergebnisse gibt. Die Vision muss jedoch in die letzte Kategorie passen, nämlich die Evolution auf Systemebene. Dieser Abschnitt des Kegels befasst sich mit möglichen Unterbrechungen in der Branche, Veränderungen der Marktkräfte und der Entwicklung der Technologie. Dieser Abschnitt erstreckt sich über die längste Zeitspanne, da es schwierig ist, die Wahrscheinlichkeit und den Zeitpunkt dieser Veränderungen vorherzusagen.

Bei der Planung in Zeiten der Unsicherheit sind tiefgehende Fragen erforderlich.

Im Gegensatz zur standardmäßigen linearen Zeitleistenmethode, die starre Fristen, Check-in-Daten und ein festes Start- und Enddatum beinhaltet, bewegt sich der Kegel kontinuierlich durch die Zeit. Während Sie Informationen und Beweise gewinnen und Fortschritte bei Aktionen und Zielen machen, wird der "Kegelanfang immer auf den aktuellen Zeitpunkt gesetzt. Dies ermöglicht es der Organisation, kontinuierlich und flexibel auf externe und interne Entwicklungen zu reagieren. Die Verwendung des Zeitkegels erleichtert es, exponentiell zu denken und fortlaufend inkrementelle Aktionen zu planen, um die Zukunft zu gestalten.



Source: Amy Webb, Future Today Institute

## Szenarienplanung verwenden

Ein weiteres nützliches Werkzeug für die strategische Entscheidungsfindung ist die Szenarioplanung. In instabilen Umgebungen, die mit kritischen Unwägbarkeiten gefüllt sind, wie die, mit denen Unternehmen während COVID-19 konfrontiert sind, ist die Szenarioplanung eine ideale Methode, die als Rahmen für die Entscheidungsfindung verwendet werden kann. Der Prozess der Szenarioplanung zwingt Führungskräfte dazu, über das hinaus zu denken, was normalerweise in Betracht gezogen werden könnte. Die Szenarioplanung kombiniert kreatives und analytisches Denken, um Strategien für mehrere mögliche Ergebnisse zu entwickeln, indem potenzielle Herausforderungen identifiziert und Antworten und Lösungen entwickelt werden.

Hier sind zehn einfache Schritte, um eine Szenarioplanung für jede Organisation zu implementieren.

1. **Identifizieren Sie die Herausforderung oder Frage, die Sie angehen möchten.** Vielleicht muss die Organisation entscheiden, ob sie eine hohe Gebühr für die Anmeldung zu einer für Ende 2021 geplanten Fachmesse zahlen soll.
2. **Beziehen Sie eine vielfältige Gruppe von Personen ein, die bei der Szenarioplanung helfen.** Führungskräfte können sowohl die oberste Führungsebene als auch die Mitarbeiter an der Frontlinie einbeziehen. Je nach Fragestellung können einige Organisationen Kundenfokusgruppen bilden.
3. **Brainstorming von internen und externen Kräften,** die sich auf Entscheidungen in Bezug auf das betreffende Problem auswirken könnten. In Anlehnung an das vorherige Beispiel erwägt ein Team, im kommenden Jahr an einer Messe teilzunehmen. In diesem Fall könnten unerwartete COVID-19-Reisebeschränkungen zu berücksichtigen sein. Kunden und Mitarbeiter könnten zögern, persönlich an Veranstaltungen teilzunehmen. Die Messe könnte strenge Stornierungsrichtlinien haben, die keine Rückerstattung vorsehen. Denken Sie in dieser Phase an so viele Kräfte wie möglich, ohne sich Gedanken darüber zu machen, wie wahrscheinlich sie sein könnten.
4. **Kategorisieren Sie diese Kräfte.** Ordnen Sie die Brainstorming-Ideen in Kategorien und eliminieren Sie doppelte Ideen. Wenn Sie das Beispiel der Messe betrachten, könnten diese Kräfte in die Kategorien staatliche Beschränkungen, Bedenken der Interessengruppen und Bedenken hinsichtlich der Einnahmen eingeteilt werden.
5. **Sobald Sie Ihre Kategorien festgelegt haben, analysieren Sie sie auf Szenarien, deren Ergebnisse vorher festgelegt wurden.** Nehmen wir zum Beispiel an, die Regierung schränkt Geschäftsreisen während der Messedaten ein. In diesem Fall ist es vorherbestimmt, dass die Reisepläne und die Teilnahme an einer Messe storniert werden, was möglicherweise zu Strafgebühren führen würde. Für die Zwecke der Szenarioplanung sollte der Schwerpunkt auf den Kräften liegen, die keine vorher festgelegten Ergebnisse haben, daher wird diese Kategorie von der weiteren Analyse ausgeschlossen.

6. **Analysieren Sie als nächstes die Auswirkungen der identifizierten Kräfte** in Bezug auf die Wahrscheinlichkeit des Eintretens dieser Situation. Lassen Sie unterschiedliche Meinungen darüber zu, wie die einzelnen potenziellen Kräfte und ihre Auswirkungen auf die Organisation zu kategorisieren sind, und fördern Sie die Diskussion bis ein Konsens erreicht ist.
7. **Als Nächstes erstellen Sie ein vollständiges Szenario zu jeder externen Kraft.** Malen Sie die Geschichte aus, aber halten Sie sie logisch, plausibel und relevant für das vorliegende Problem.
8. **Diskutieren Sie dann, welche Maßnahmen in jedem Szenario am besten wären.** Wenn einige Kunden Angst hätten, zur Messe zu reisen, könnte die Organisation dann eine gleichzeitige virtuelle Präsenz nutzen? Wenn ja, wie würde das aussehen?
9. **Fahren Sie damit fort, robuste Strategien zu identifizieren,** die wahrscheinlich zum Erfolg führen, und vergleichen Sie sie mit denen, die weniger wahrscheinlich zur Verbesserung der Situation beitragen.
10. **Nutzen Sie diese möglichen Szenarien, um eine fundierte und strategische Entscheidung zu treffen.**





## Hindernisse bei der Entscheidungsfindung

Unabhängig vom verwendeten Ansatz gibt es einige gemeinsame Hindernisse für eine effektive Entscheidungsfindung. Effektive Entscheidungsfindung erfordert ein Bewusstsein für diese Herausforderungen, um sie zu überwinden.

### Unbewusste Neigungen

Die Entscheidungsfindung ist eine kognitive Tätigkeit. Wenn Personen über Probleme und Lösungen nachdenken, beeinflussen ihre unbewussten Neigungen oder individuelle Voreingenommenheit ihre Ideen und ihre Fähigkeit, die Meinungen anderer zu akzeptieren. Es gibt vier gängige Arten von unbewussten Neigungen, die das Gesamturteil beeinflussen können.

1. **Bestätigungsneigung:** Diese Voreingenommenheit tritt auf, wenn Entscheidungsträger nur nach Beweisen suchen, die ihre aktuellen Überzeugungen bestätigen. Dies kann dazu führen, dass sie Beweise, die andere Meinungen unterstützen, übersehen oder außer Acht lassen.
2. **Verankerung:** Es gibt eine menschliche Tendenz, sich zu sehr auf die erste Information zu verlassen, die im Entscheidungsprozess angeboten wird. Dies kann die Perspektive und mögliche Lösungen einschränken, da jedes Urteil auf nur einem Punkt von Daten basiert.
3. **Halo-Effekt:** Der Halo-Effekt bezieht sich auf die Tendenz, einen positiven Eindruck von einer Person, Organisation oder Marke in einem Bereich zuzulassen, um Meinungen in anderen Bereichen zu beeinflussen. Untersuchungen zeigen zum Beispiel, dass attraktive Menschen allein aufgrund ihres Aussehens eher als gut oder ehrlich wahrgenommen werden, während unattraktive Menschen als hinterhältig oder nicht vertrauenswürdig angesehen werden.
4. **Selbstüberschätzung:** Führungskräfte können für diese ego-basierte Voreingenommenheit anfällig sein, da sie glauben, dass sie aufgrund ihrer Fähigkeiten oder ihres hervorragenden Urteilsvermögens sicher erfolgreich sein werden. Dies kann sie davon abhalten, Meinungen von außen einzuholen und mögliche negative Ergebnisse in Betracht zu ziehen.



### Group Dynamics

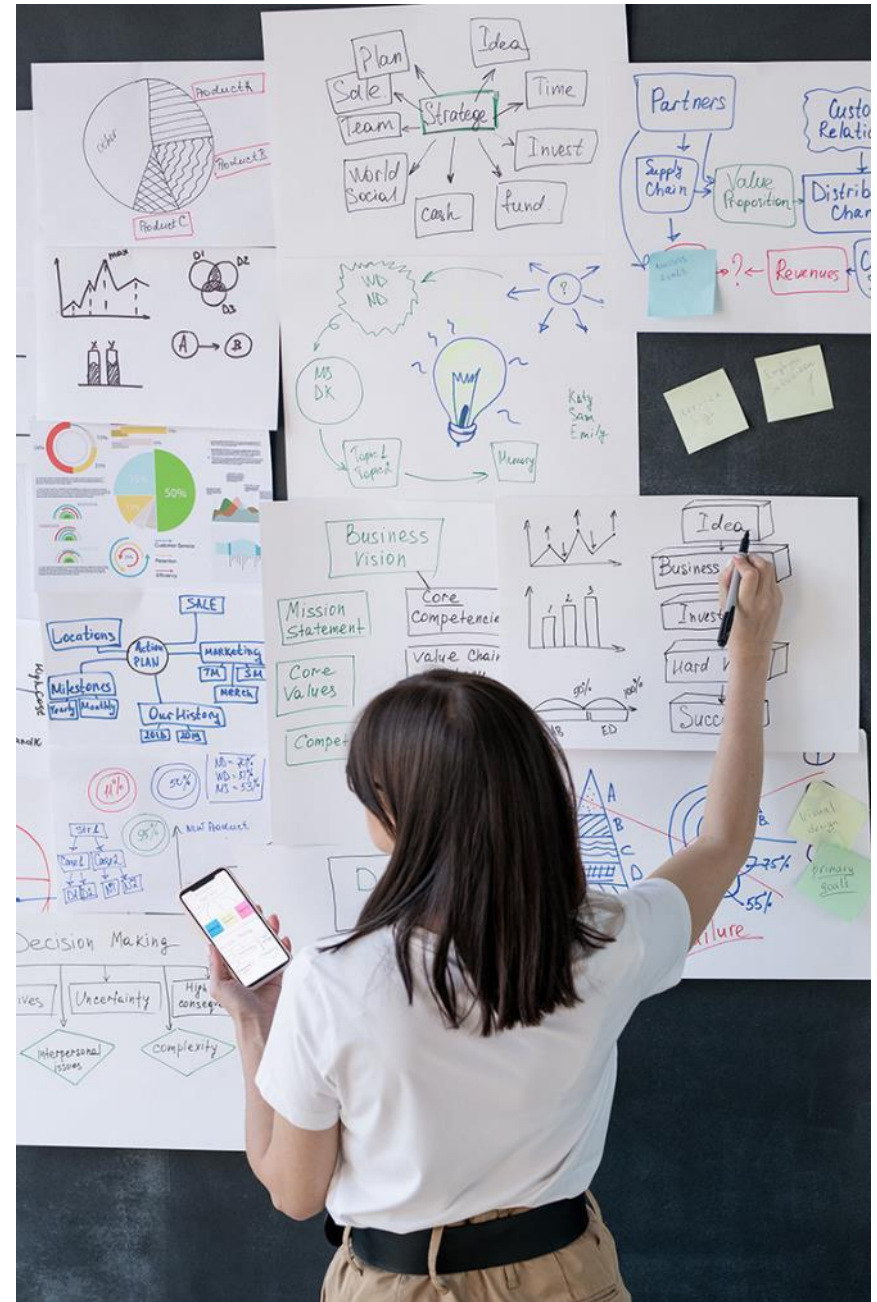
Die zwischenmenschliche Dynamik in einem Entscheidungsteam kann über Erfolg oder Misserfolg einer Strategie entscheiden. Bei strategischen Entscheidungen und der Lösung komplexer Probleme ist es wichtig, Informationen aus verschiedenen Quellen zu erhalten und unterschiedliche Meinungen einzuholen. Die Entscheidungsfindung in Gruppen ist jedoch nicht ohne Herausforderungen. Führungskräfte sollten sich zweier häufiger Probleme bewusst sein, wenn sie Entscheidungen in einer Gruppe treffen.

1. **Konflikt:** Während widersprüchliche Ideen und Ansichten in Strategiesitzungen gesund sind, können sie manchmal den Fortschritt behindern, wenn sie zu weit getrieben werden. Wenn ein dominantes Gruppenmitglied die Diskussion übernimmt oder übermäßig argumentativ ist, scheuen sich andere Gruppenmitglieder möglicherweise, zur Debatte beizutragen. Wenn die Gruppe definierte Untergruppen hat, kann manchmal eher ein Gefühl des Wettbewerbs als des Zusammenhalts entstehen. Halten Sie die Gruppe auf das Endziel fokussiert und fördern Sie jederzeit respektvolle Diskussionen.

2. **Gruppendenken:** Einer der häufigsten Hemmschuhe für Gruppenentscheidungen ist das Phänomen des Gruppendenkens. Wenn Gruppen über längere Zeiträume zusammenarbeiten, ist es üblich, dass für Einzelpersonen, ähnliche Meinungen zu teilen, die auf homogenen Informationen basieren. Mit der Zeit führt dies zu einer Gruppenkonformität, die abweichende Meinungen und Ansätze unterdrückt. Wenn diese Konformität stärker wird, wird es unwahrscheinlicher, dass Einzelne eine gegenteilige Meinung äußern, aus Angst, die Gruppe zu stören. Leiter sollten sich vor einhelliger Zustimmung und unhinterfragten Lösungen hüten. Eine Möglichkeit, dies zu überwinden, besteht darin, einen "Anwalt des Teufels" zu bestimmen, der Ideen in Frage stellt und das Team herausfordert. Eine andere Möglichkeit besteht darin, Meinungen unabhängig einzuholen, z. B. indem man die Gruppenmitglieder anonym Ideen einreichen lässt.

## Fördern Sie kontinuierliches Lernen

Der Weg, der vor uns liegt, ist für keine Organisation in Stein gemeißelt. Wenn Führungskräfte ihre besten Optionen für die Herausforderungen einer unsicheren Zukunft bestimmen, gibt es viele Möglichkeiten, strategische Entscheidungen zu treffen. Keine Organisation kann es sich leisten, davon auszugehen, dass das, was im letzten Jahr funktioniert hat, auch im nächsten Jahr funktionieren wird. Erfolgreiche Führungskräfte werden verstehen, dass dies die Zeit für kontinuierliches Lernen und erhöhte Flexibilität ist. Organisationen, die die Lehren aus dieser Zeit ziehen und nach neuen Informationen suchen, werden besser positioniert sein, um erfolgreich zu sein.



# Referenzen

---

- Buehring, J., & Bishop, P. C. (2020, September 29). Foresight and Design: New Support for Strategic Decision Making. Retrieved November 25, 2020, from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405872620300423>
- HBS Working Knowledge. (2020, September 03). It's Time To Reset Decision-Making In Your Organization. Retrieved November 25, 2020, from <https://www.forbes.com/sites/hbsworkingknowledge/2020/09/04/its-time-to-reset-decision-making-in-your-organization/?sh=2d27ad1e277b>
- Hiemstra, G. (2013, April 02). How do you define a Futurist? Retrieved November 25, 2020, from <https://www.futurist.com/articles-archive/define-a-futurist/>
- Higgins, P. (2020, March 11). Bringing Future Thinking into Strategy. Retrieved November 25, 2020, from <https://medium.com/@futuristpaul/bringing-future-thinking-into-strategy-2c567f867175>
- Kall, C. G. (2017, April 28). Leading in a VUCA Environment: U is for Uncertainty. Retrieved November 25, 2020, from <https://hbr.org/2010/11/leading-in-a-vuca-environment-1>
- Keeney, L., Hammond, J. S., & Raiffa, H. (2020, February 07). The Hidden Traps in Decision Making. Retrieved November 25, 2020, from [https://hbr.org/2006/01/the-hidden-traps-in-decision-making?utm\\_medium=email](https://hbr.org/2006/01/the-hidden-traps-in-decision-making?utm_medium=email)
- McGonigal, J., & Frauenfelder, M. (2018, June 07). Futurist Imagination Retreat Report. Retrieved November 25, 2020, from <https://www.imagination-institute.org/2018/06/07/futurist-imagination-retreat/>
- Nelson, R. (2020, April 14). Scenario Planning Made Easy: COVID-19 Strategic Decision Making. Retrieved November 25, 2020, from [https://www.nscstrategies.com/strategic\\_problem\\_solving/scenario-planning-made-easy-covid-19-strategic-decision-making/](https://www.nscstrategies.com/strategic_problem_solving/scenario-planning-made-easy-covid-19-strategic-decision-making/)
- Webb, A. (2019, December 09). How to Do Strategic Planning Like a Futurist. Retrieved November 25, 2020, from <https://hbr.org/2019/07/how-to-do-strategic-planning-like-a-futurist>