

# Entscheiden in der VUCA-Welt

Prozesse, Methoden und Logiken der  
Entscheidungsfindung unter komplexen  
Bedingungen

07.07.2022 – 08.07.2022 in München

Leitung:  
Anja Köstler



Entwicklungen  
inspirieren.

Durchbrüche  
ermöglichen.

Transformation  
gestalten.

Trigon München  
Trausnitzstraße 8  
81671 München, Deutschland  
T: +49 (89) 242 089 90  
F: +49 (89) 242 089 99  
trigon.muenchen@trigon.de  
www.trigon.de

 **Trigon** | ACADEMY  
Entwicklungsberatung



## Die neue Arbeitswelt fordert permanent Entscheidungen.

Vieles muss heute in hochkomplexen Zusammenhängen erkannt und verarbeitet werden. Am besten schnell und effizient. Doch de facto hat keine einzelne Person den Überblick über alles.

Hierarchische Organisationen stoßen hier mit ihren klassischen Entscheidungsmustern an deutliche Grenzen.

Vor diesem Hintergrund entstanden in den letzten Jahrzehnten das **Agile Mindset** mit seinen **stringenten Prozess- und Strukturlogiken** und **selbstorganisierte Unternehmensformen** in vielerlei Ausprägungen (Soziokratie, Holacracy, ...). Wie in Selbstverantwortung Entscheidungsprozesse gut zwischen Individuum, Team und Organisation aufgeteilt und im Kontext adäquat getroffen werden können, ist hier tägliche Herausforderung.

Unabhängig von der Organisationsform stellt sich eine Kernfrage immer: Wie kann unter anspruchsvollen Bedingungen wie Komplexität, Unvorhersehbarkeit, Fragilität Steuerung wahrgenommen werden - sowohl für einzelne Aufgaben wie auch im Gesamtzusammenhang einer Organisation?

**Der Schlüsselprozess, in dem sich diese Frage widerspiegelt, ist der Umgang mit Entscheidungen:**

**Wer entscheidet was?** und **Wie** wird die Entscheidung herbeigeführt?

Vorgesetzte und Arbeitsteams in **klassischen Organisationen wie in agilen Unternehmen** brauchen heute **differenzierte Vorgehensweisen in der Entscheidungsfindung**, um der **Komplexität der Anforderungen** gerecht zu werden.

Ob Entscheidungen kraftvoll umgesetzt werden, steht und fällt damit, dass sie für alle Beteiligten nachvollziehbar sind und mitgetragen werden.

Das gilt für jede Art Organisation. Für klassische Organisationen, die innovativ sein wollen, und agile Organisationen ist es von zentraler Bedeutung für Erfolg und Weiterentwicklung. Gerade beim Umbau in agile Organisationen messen Mitarbeiter\*innen die Glaubwürdigkeit der Führung daran, ob und wie Kompetenzen in Entscheidungen ernst genommen werden.



# Ziele und Zielgruppen

Der Workshop vermittelt Ihnen

- ein Verständnis für Entscheiden als zentralen Prozess der Zusammenarbeit, das weit über das hinausgeht, was uns im alltäglichen Entscheiden bewusst ist
- Kriterien, um den Charakter einer anstehenden Entscheidung abzuschätzen, und entsprechend passende Formen der Entscheidungsfindung und -gestaltung einsetzen zu können
- Formate für einfache und komplexe Entscheidungen in Teams und Gruppen

## Zielgruppen

Führungskräfte, Projektverantwortliche, Unternehmer\*innen, Berater\*innen, Mitarbeiter\*innen in agilen Führungs-Rollen

# Inhalte und Methoden

Wir befassen uns mit Grundlagenmodellen und ganz praktischen Formaten von Entscheidungsfindung:

- Der Prozess des Entscheidens und der Akt der Entscheidung
- Das Cynefin-Modell als Kompass für den Umgang mit Entscheidungen
- Umgang mit Widerständen und Konfliktpotentialen
- Einfache und komplexe Entscheidungsmethoden wie Dynamische Urteilsbildung, Systemisches Konsensieren und Elemente aus dem Core-Protocol (Management 3.0)

Alle Elemente des Workshops zielen auf fünf zentrale Anforderungen beim Entscheiden ab:

- die zu lösende Aufgabe klar im Fokus halten
- die nötigen Rollen, Personen, Rahmenbedingungen erkennen und beteiligen
- multiperspektivisch mit Ambivalenzen und Widersprüchen umgehen
- „out-of-the-box“-Denken fördern
- Selbstverantwortung und Commitment für die Umsetzung herbeiführen.

Als Teilnehmer\*in dieses Seminars erfahren und erproben Sie verschiedene, unterschiedlich komplexe Entscheidungsprozesse in Teams und Gruppen.

# Teilnehmer-Stimmen

*"Anja Köstler versteht es sehr gut, der Situation angepasste Entscheidungsprozesse zu entwerfen.*

*Die Weiterbildung ist ein hervorragendes Intensivtraining zur Entwicklung des Handwerks."*

Benno Müller – Organisationsberatung & Coaching, Rodersdorf, Schweiz

*Neben dem fachlich ausgezeichneten Input und Austausch hat mich vor allem die Stimmung und Offenheit nachhaltig beeindruckt, die Frau Köstler kreiert hat. Sie hat nicht nur zum Lernen, sondern zu Entwicklung angeregt. Vielen Dank dafür!*

Alina Decher, Team-Coach FormMed HealthCare AG

*"Wie entscheide ich mich richtig? – Das ist eine Frage, die jeder kennt, egal ob im Beruf oder im Privaten. Ich habe mich dank des Kurses dafür entschieden, nicht nach der richtigen Entscheidung zu suchen, sondern nach einer, die für die Situation, mein Team und mich stimmig ist. Und ich habe Methoden kennengelernt, wie ich mit dem Widerstand und der po-*

*sitiven Energie von Mitarbeitern Entscheidungsprozesse gestalten kann. Vielen Dank für diese inhaltsreichen, praxisorientierten und motivierenden Tage!“*

Dr. Bernadette Schwarz-Boenneke, Leiterin der Hauptabteilung Schule/Hochschule im Erzbistum Köln

# Entscheidungsprozesse für die Arbeitswelt von heute

- Auf Anfrage auch als In-House-Seminar möglich -

## Termin

07.07.2022 – 08.07.2022

## Arbeitszeiten:

Tag 1: 10:00 - 17:30

Tag 2: 09:00 - 16:30

## Kosten und Stornobedingungen

- Teilnahmebeitrag EUR 590 pro Person zzgl. MwSt.
- Frühbucher-Preis bis 15.05.2022 EUR 550 pro Person zzgl. MwSt.

Übernachtung und Verpflegung organisieren die Teilnehmer\*innen selbst.

Bei Abmeldung nach verbindlicher Anmeldung bis zum 27.05.2022 werden EUR 100,- Bearbeitungsgebühren abgerechnet. Bei Abmeldung nach dem 28.05.2022 sind 100 % des Gesamtbetrages zu zahlen. Diese Regelung gilt für den Fall, dass keine andere, für die Teilnahme am Seminar geeignete Person genannt wird.

Sollten Corona-bedingte Lockdowns und/oder Reiseeinschränkungen eine Teilnahme verhindern, werden wir einvernehmlich einen anderen Umgang mit Stornoregelungen mit Ihnen suchen.

Für Ihre **Anmeldung** nutzen Sie bitte

die Funktion auf der Trigon-Homepage unter:

<https://www.trigon.at/termin/entscheidungsprozesse-fuer-die-arbeitswelt-von-heute/>

oder verwenden Sie die letzte Seite als Vorlage.

## Trainerin



Anja Köstler, München (D)  
Trigon Entwicklungsberatung

**Organisationsberaterin, Kommunikations-und Konfliktrainerin, Ausbilderin Mediation BM® und BMWA®, Mediatorin BM® und BMWA®,** Diplom-Sozialpädagogin (FH) und Erwachsenenbildnerin.  
Senior Partnerin Trigon Entwicklungsberatung. Weiterbildungen in Personal- und Organisationsentwicklung, Leiten und Beraten von Gruppen/ Gruppendynamik, zertifizierte Trainerin in Mindful Leadership/Universität Witten/Herdecke.

In Wirtschaftsunternehmen, Behörden und Non-Profit-Organisationen tätig mit Organisationsentwicklung, Agile Transformation, Managementdevelopment, Strategie-, Projektworkshops, Führungs-Coaching, Mediation - Konfliktmanagement - Ausbildung Mediation, Teamentwicklung, Moderation. Autorin u.a. von „Mediation“, „Der Konflikt weiß alles besser“.

## Trigon Entwicklungsberatung

Trigon ist ein europaweit tätiges Beratungsunternehmen für Organisations- und marktwirksame Unternehmensentwicklung, Personalentwicklung und Qualifizierung, Coaching, Konfliktmanagement und Mediation, Mitarbeiter- und Kundenbefragungen mit Büros in Graz, Klagenfurt, Luzern, München, Salzburg und Wien.  
Ausführliche Informationen unter [www.trigon.at](http://www.trigon.at)

# Anmeldung

<https://www.trigon.at/termin/entscheidungsprozesse-fuer-die-arbeitswelt-von-heute/>

Trigon Entwicklungsberatung  
Unternehmensentwicklung und  
Konfliktmanagement GmbH  
Trausnitzstraße 8, D-81671 München  
F: +49 (89) 24 20 89 99, [trigon.muenchen@trigon.de](mailto:trigon.muenchen@trigon.de)

## Entscheidungsprozesse für die Arbeitswelt von heute

Datum: 07.-08.07.2022  
Ort: München / Nähe Sendlinger Tor oder coronabedingt: Virtuelle Durchführung  
Leitung: Anja Köstler  
Kosten: EUR 590 pro Person zzgl. MwSt.

### Absender

TeilnehmerIn (Vor-, Zuname, Titel, Funktion)		
Straße und Hausnummer (privat)		PLZ, Ort(privat)
Telefon (privat)	Fax (privat)	E-Mail (privat)
Firmenname und Adresse		
Telefon (Firma)	Fax (Firma)	E-Mail (Firma)

Rechnung senden an (bitte angeben!):

- Privatadresse                       Firmenadresse                       andere Adresse, und zwar:

Österreichische bzw. Schweizer Unternehmen > bitte Angabe Ihrer UID-Nr.: .....

- Mit der Weitergabe meiner Kontaktdaten an die anderen Teilnehmer\*innen bin ich einverstanden.  
 Ich stimme der digitalen Erfassung meiner Daten für die Vertragserfüllung zu.  
 Ich stimme zu, dass ich per email oder Post über weitere Veranstaltungen informiert werde.  
Beziehen möchte ich                       Trigon Newsletter                       Trigon Themen .

Ich melde mich verbindlich an und akzeptiere die in dieser Beschreibung angeführten Kosten, Zahlungs- und Stornobedingungen sowie die AGB für Seminare, die auf [www.trigon.de](http://www.trigon.de) publiziert sind.

\_\_\_\_\_  
Datum / Unterschrift der TeilnehmerIn

\_\_\_\_\_  
Datum / Unterschrift der/des Vorgesetzten  
(bei Rechnungslegung an die Firma)