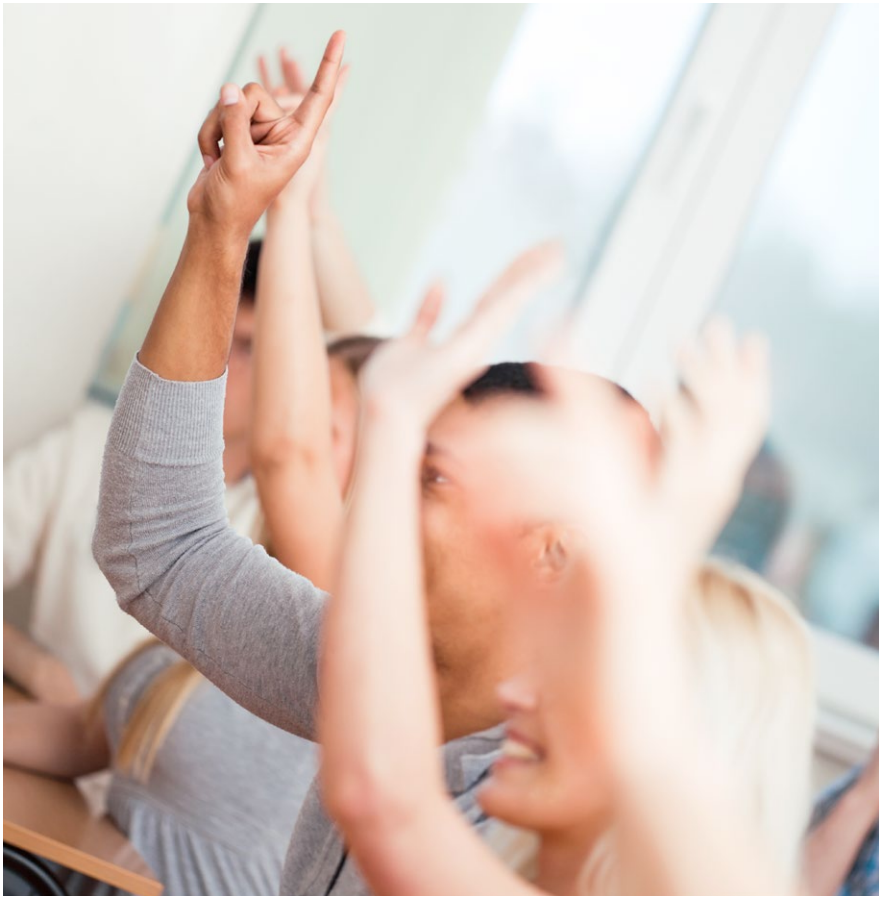
Trigon THEMEN 01 | 2022

Erfolgsfaktor Entscheiden

» Das U des Entscheidens
» Entscheidungen sind Startpunkte
» Entscheiden ist nicht gleich entscheiden
» Systemisches Konsensieren beim Fusionieren
» Delegieren oder selbst entscheiden?
» Die richtige Person an der richtigen Stelle



Entwicklungen inspirieren.

Durchbrüche ermöglichen.

Transformation gestalten.

Editorial

Verschiedene Faktoren bringen das Thema Entscheiden an die Oberfläche unserer Aufmerksamkeit. Zum einen ist Schnelligkeit in vielen Organisationen ein relevanter Erfolgsfaktor, der stringente Entscheidungsprozesse erfordert. Zum anderen verursacht der aktuell beobachtbare Trend zu mehr Selbstorganisation häufig Unsicherheit und Desorientierung, weil Entscheidungsbefugnisse verschwimmen. Liegen diese in hierarchisch orientierten Organisationen bei wenigen Führungskräften, gehen sie in selbstorganisierte(re)n Organisationen auf viele über: Auf Menschen, die auf Augenhöhe miteinander arbeiten, in wechselnden Rollen, in festen Teams oder in fluiden Gruppen. Ein kollektives Wissen, wie Entscheidungsprozesse gestaltet werden können und ein gemeinsames Verständnis darüber, wer in eine Entscheidung einbezogen sein soll und welche Entscheidungsmethode passend ist, werden damit bedeutsam.

Diesen Herausforderungen und Fragen widmen wir uns in diesem Heft. Suzanne Ruf und Andrea Spieth bieten mit dem U des Entscheidens Orientierung in Entscheidungsprozessen an, Thomas Weichselbaumer zeigt an einem Praxisbeispiel, dass Entscheidungen Startpunkte sind und Anja Köstler sorgt für Orientierung mit dem Cynefin Modell. Einblick in konkrete Entscheidungsmethoden geben Trude Kalcher mit dem Systemischen Konsensieren, Anita Reinbacher und Erika Karitnig mit dem Entscheidungsbaum von Vroom und Yetton und Harald Jäckel mit der gruppendynamischen Methode des Stühlerückens.

Wir wünschen Ihnen viele Anregungen und wertvolle eigene Gedanken mit der Lektüre dieser Trigon Themen.

Suzanne Ruf und Andrea Spieth

03
Das U des Entscheidens

06
Entscheidungen sind Startpunkte

08
Entscheiden ist nicht gleich entscheiden

10
Systemisches Konsensieren beim Fusionieren

14
Delegieren oder selbst entscheiden?

16
Die richtige Person an der richtigen Stelle

Literaturtipp 18

Glasls Glosse 19

Trigon-Angebote 20

Trigon
Entwicklungsberatung

Das U des Entscheidens

Basis für gemeinsame Entscheidungsfindung

Foto: © Nicole Philipp

Foto: © Raimo

VON SUZANNE RUF
UND ANDREA SPIETH

Entscheidungsprozesse sind in hierarchischen Organisationen lange eingeübt und bekannt. Was geschieht jedoch, wenn mehr Selbstverantwortung und agilere Formen gelebt werden wollen?

Die Basis für wirksame neue Entscheidungsprozeduren ist ein gemeinsames Verständnis darüber, wie der Prozess ablaufen soll und welche Kultur des Entscheidens angestrebt wird.

Tragfähige Entscheidungen in Organisationen, Teams und Gruppen zu treffen, ist eine Herausforderung. In klassisch hierarchisch strukturierten Organisationsformen liegen die Entscheidungskompetenzen oft in der Linie und es wird erwartet, dass die Führungskräfte die Entscheidungen treffen – möglichst mit Einbezug von allen Beteiligten.
Mit verteilter Verantwortung in Organisationsformen, die einen agileren Ansatz verfolgen, geht diese Klarheit oft verloren. Die Unternehmung wird umstrukturiert, die Menschen finden sich in neuen Rollen oder wechselnden Verantwortungsbereichen wieder und die bestehende Führungsstruktur wird durch neue Formen abgelöst. Implizit wird von den Rollenträgern erwartet, dass sie sofort auch die Entscheidungsverantwortung für ihr Fachgebiet beziehungsweise ihren Kompetenzbereich übernehmen.

Bei verteilter Verantwortung sind klare Entscheidungszuständigkeiten erfolgskritisch

Neben den Entscheidungszuständigkeiten muss in diesem Fall auch der Rahmen für Entscheidungsprozesse neu gesetzt werden, sonst kann die Kraft in der neuen Organisation nicht entfaltet werden und im wörtlich entscheidenden Moment bleiben Entscheidungen aus oder werden noch in der informell alten Struktur getroffen.

Es geht um Orientierung im Entscheidungsprozess

In dieser Neufindung ist Orientierung allgemein und insbesondere im Thema Entscheiden wichtig. Dafür dient das U des Entscheidens als geeignete Landkarte, auf deren Basis die Menschen ein gemeinsames Verständnis über die Phasen eines Entscheidungsprozesses entwickeln können. Es bietet außerdem eine Grundlage, um die Entscheidungskultur in der Organisation zu reflektieren, die gelebten Entscheidungsmuster zu erkennen und an neue Gegebenheiten anzupassen.

© shutterstock.com

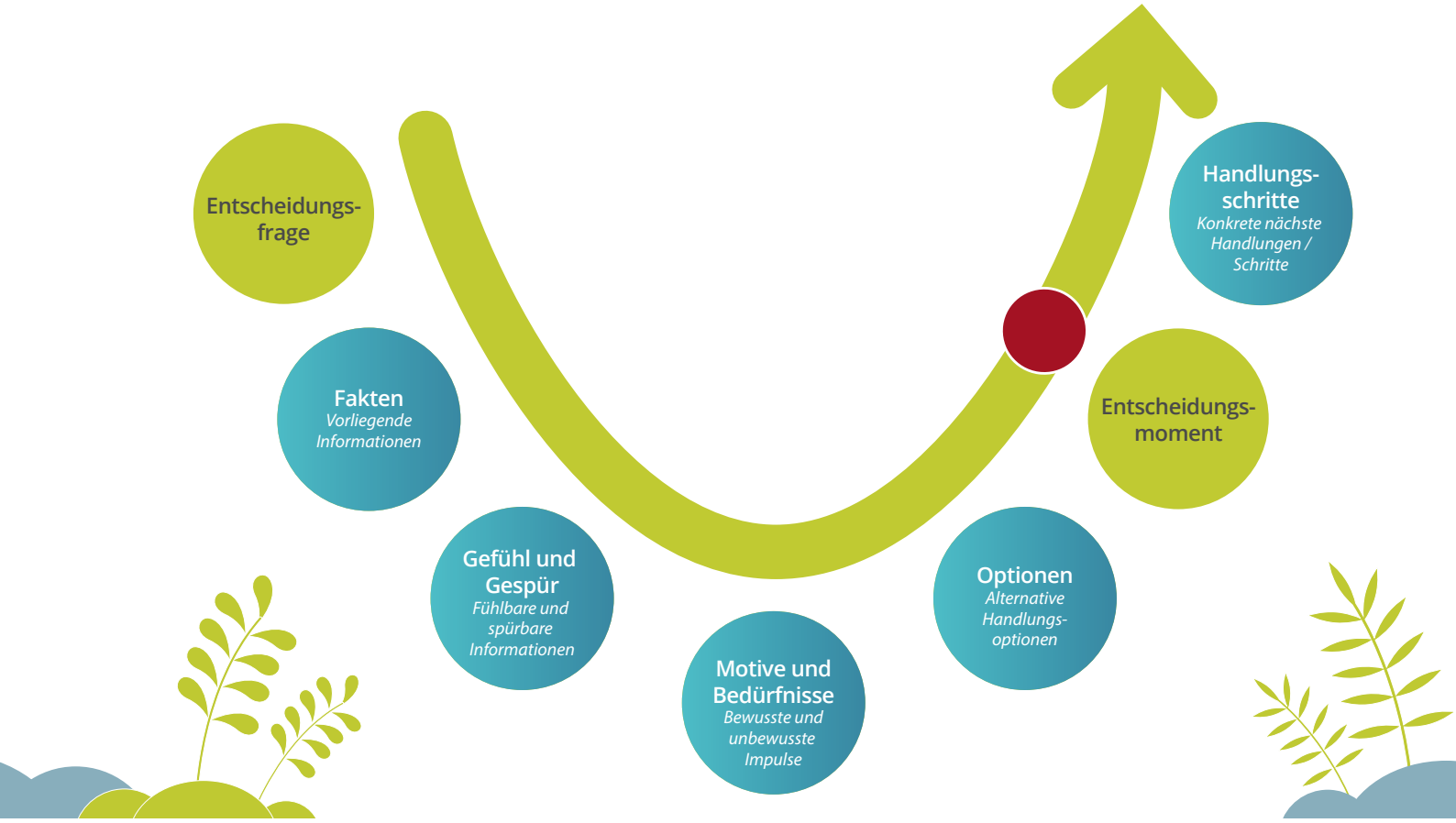
Mit dem U des Entscheidens steht den Menschen in Organisationen eine Denk- und Orientierungshilfe für Entscheidungsprozesse zur Verfügung, die gezielt die Ebenen Denken, Fühlen und Wollen einbezieht. Es entsteht eine gemeinsamere Sprache für die Prozessebene, was insbesondere dann wertvoll ist, wenn die Entscheidungsfindung nicht im Vorhinein strukturiert und geplant werden kann. So kann bei inhaltlicher Offenheit sichergestellt werden, dass prozessuale Fragen besprechbar sind und letztendlich gemeinsam getragene und umsetzbare Entscheidungen getroffen werden können.

Die Intelligenz aller Ebenen einbeziehen

Am Beginn der Struktur des U des Entscheidens steht eine klar formulierte Entscheidungsfrage, zu der alle bekannten Fakten und vorliegenden Informationen gesammelt werden – diese Phase ist der Ebene des Denkens zugeordnet.

Es folgt die Ebene des Fühlens: Ausgelöst durch die Entscheidungsfrage und die vorliegenden Informationen werden die spür- bzw. fühlbaren Reaktionen fokussiert.
Die dritte Ebene fokussiert das Wollen im untersten Bereich des U. Die Motive und Bedürfnisse rücken in den Fokus – mit der Frage nach den bewussten und unbewussten Entscheidungsprämissen der Vergangenheit. Ebenso kann hier die Entscheidungsfrage aus der Perspektive der Zukunft gestellt werden. Dieses „Hinuntertauchen" in die Bedürfnisebene ist insbesondere dann hilfreich, wenn es sich um Entscheidungsfragen mit großen Auswirkungen handelt und wenn die Diskussionen mit emotionaler Kraft geführt werden. Diese Ebene lässt also die Betrachtung der Entscheidungsfrage aus der motivationalen Perspektive zu.

Das U des Entscheidens
© von Suzanne Ruf und Andrea Spieth



© shutterstock.com

Auf diesem Weg, sich mit dem Wollen auseinanderzusetzen, entstehen nicht selten alternative Optionen, die eingangs noch nicht im Bewusstsein waren. Diese Optionen werden in die Bewertung mit einbezogen welche die Entscheidung vorbereiten. Dem effektiven Entscheidungsmoment, in dem der Beschluss gefasst wird, folgt die Umsetzung mit konkreten Handlungsschritten.

Das Modell ermöglicht eine substanzielle Auseinandersetzung mit dem Thema Entscheidungsfindung und unterstützt die Menschen in Organisationen darin, die geeigneten Hilfsmittel für die verschiedenen Phasen auszuwählen. Es kann leichter Klarheit darüber hergestellt werden, welche willensbildenden Instrumente (Wollen) zum Einsatz kommen sollen, um eine gemeinsam getragene Entscheidung herbeizuführen.

Die richtigen Entscheidungsinstrumente zielgerichtet einsetzen

Es können die Entscheidungsmethoden im engeren Sinne, welche die Bewertung der Optionen unterstützten, zielgerichtet ausgewählt werden. Denn in der Praxis zeigt sich häufig, dass in den Organisationen kein Mangel an Entscheidungsinstrumenten herrscht – vielmehr braucht es ein gemeinsames Sortieren, das diese Vielzahl auf eine überblickbare Menge an Instrumenten reduziert, die von allen gekannt, beherrscht und eingesetzt werden können.

Das U des Entscheidens ist nicht deterministisch als sequenzieller Ablauf zu verstehen. Es ist vielmehr im kurativen Sinne als Orientierungskarte gedacht, die in der Arbeit von und mit Teams und Gruppen genauso wie im Coaching mit Einzelpersonen für mehr Klarheit sorgen und damit zu effizienteren Entscheidungsprozessen führen kann.

Entscheidungen sind Startpunkte

Foto: © Raimo

VON THOMAS WEICHSELBAUMER

Bei einer von uns begleiteten Umstrukturierung wurden partizipativ Möglichkeiten entwickelt, bis sich eine überlegene Alternative zeigte. Dann fiel die Entscheidung leicht – und es war auch die Entscheidung, die Lösung lebendig zu halten.

Das traditionelle Paradigma bei Entscheidungen fokussiert auf die Bewertung und sieht in etwa folgendermaßen aus: Es zeigt sich ein Problem, für dessen Lösung Möglichkeiten gesammelt werden. Diese werden nach Kriterien bewertet und die beste wird von den Verantwortlichen ausgewählt. In diesem Paradigma ist es relativ leicht, verschiedene Möglichkeiten zu entwickeln, aber schwer, die beste herauszufinden. Dies besonders dann, wenn es wichtig ist, dass eine Lösung auch akzeptiert wird und gut „ins Leben" gebracht werden soll.

Ganz anders ist das Herangehen bei dem, was „Design Attitude"[1] genannt wird. Auch hier gibt es verschiedene Möglichkeiten. Diese werden allerdings über den gesamten Prozess weiterentwickelt, kombiniert und verbessert. Dadurch kann sich etwas herauskristallisieren, das man eine „überlegene Alternative" nennt. Wenn diese vorliegt, ist die Entscheidung trivial. Auch dann ist die Lösung aber nicht fertig, sondern sie bleibt lebendig und darf sich auch nach der Entscheidung verändern und entwickeln. Wir nennen das „Entwicklungs-Haltung". Mit anderen Worten: Entscheidungen sind Startpunkte, keine Endpunkte.

Bewertungs-Paradigma versus Entwicklungs-Paradigma

Wie kann das in der Praxis aussehen? Wir begleiteten eine Umstrukturierung bei der Miba AG. Dieser oberösterreichische Industriekonzern entwickelt und produziert funktionskritische Komponenten entlang der Energie-Wertschöpfungskette. Er beschäftigt mehr als 7.500 Personen in 31 Standorten weltweit. Ziel war es, die Organisation des Finanzbereichs zu verbessern, um besser skalierbar zu werden, Synergien zu nutzen, mehr Rollenklarheit und bessere Entscheidungsfindung zu erhalten. Als primärer Hebel wurde dazu eine Änderung der Struktur ausgewählt, wobei klar war, dass dann auch Funktionen, Prozesse und die Kultur eine wichtige Rolle spielen.

Aus den betroffenen Führungskräften wurde ein Kerngruppe damit betraut, die neue Lösung im Sinne aller zu entwickeln. Jedes Mitglied bekam die Aufgabe, Gespräche zu führen, so dass die Interessen aller gehört wurden. Aufbauend darauf entwickelte jedes Mitglied der Gruppe

Foto: © Fotostudio August

Eva-Maria Kampel

Aspekte aus „Co-Resolve" (Lewis Method of Deep Democracy), die wir für diesen Entscheidungsprozess genutzt haben:

- *Einladung, alle Sichtweisen zu teilen, insbesondere auch die widersprüchlichen*
- *Sichtbar machen der Mehrheit (durch eine im Raum aufgestellte Skalierung, Grad der Zustimmung 0-100%)*
- *Integration der Weisheit des Neins / der Minderheit durch die Frage „Was brauchst du, um mitzugehen?"*

einen Vorschlag für die neue Struktur. Das waren insgesamt acht Lösungen – von denen die des Projektauftraggebers CFO (siehe Interview) auch nur eine gleichberechtigte war.

Integration der Weisheit des Neins

In einer Klausur wurden diese Lösungsideen verglichen. Aufgrund der Gemeinsamkeiten und Unterschiede entstanden daraus zwei grundlegende Lösungsrichtungen. Diese wurden in intensiven Diskussionen so gestaltet, dass alle Anwesenden ihre ursprüngliche Variante in zumindest einer davon ausreichend abgebildet sahen.

Suche nach der überlegenen Alternative

Für den Willensbildungsprozess zwischen diesen Varianten setzten wir die Methode „Six Thinking Hats" von Edward de Bono ein.[2] Neben Pros und Contras wird ausdrücklich auf Emotionen geachtet und die Frage, was man an der Lösung noch kreativ ändern könnte. Dabei zeigte sich, dass es offensichtlich bereits eine überlegene Alternative gab, was der Gruppe bis dahin aber nicht bewusst war. Die Pros überwogen, die Emotion war positiv, es gab Fantasie für die Weiterentwicklung und die ganze Energie war bei einer der Möglichkeiten so hoch, dass diese eindeutig von der gesamten Gruppe als besser erlebt wurde.

Foto: © Markus Hofer

Kurzinterview Markus Hofer (CFO Miba AG)

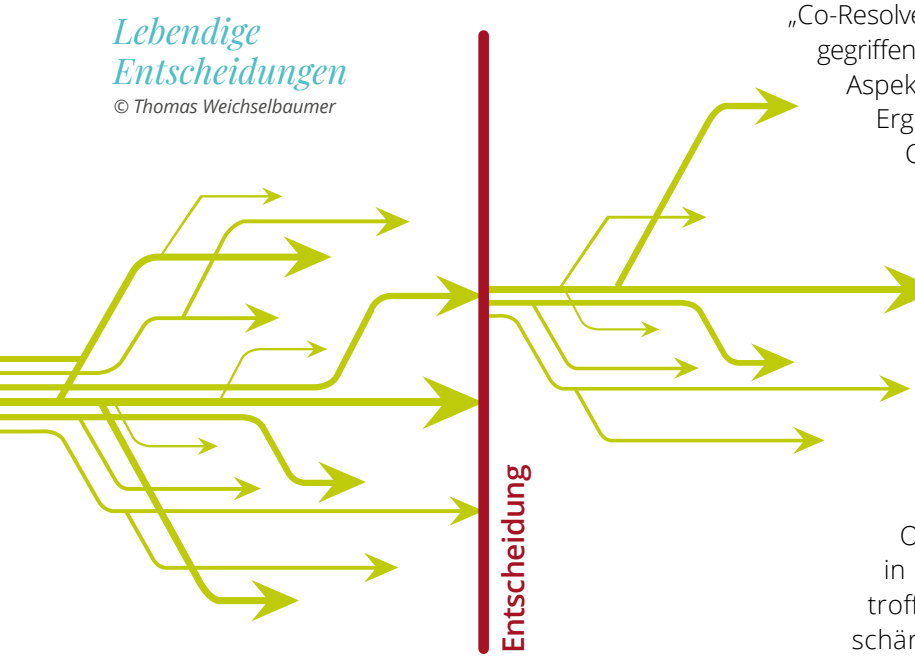
Was war in diesem Prozess für dich besonders wichtig?
Als Verantwortlicher loszulassen, um Raum zu geben für eine Lösung, die ich selber nur teilweise beeinflussen kann.

Was bedeutet diese Art zu entscheiden für Miba?
Wir wollen Menschen fördern und empowern. Das soll auch schon im Veränderungsprozess selber gelebt werden. Er ist ein Präzedenzfall dafür, wie wir in Zukunft gemeinsam arbeiten wollen.

Welche Erfahrung war darin für dich besonders wertvoll?
Dass das Raumgeben für verschiedene Perspektiven nicht zu Ausufern führt, sondern alle abholt und eine gemeinsame Lösung erst möglich macht, wodurch wir auch als Team gewachsen sind. Auch dass die Klarheit im Bauch am stärksten spürbar war (und dann erst im Kopf). Und uns hat geholfen: 80% Zustimmung der Beteiligten ermöglicht 100% Commitment zur Lösung.

Lebendige Entscheidungen

© Thomas Weichselbaumer



Damit war die grundsätzliche Richtung klar. Zweifel und Einwände wurden mit einzelnen „Co-Resolve" Techniken (siehe Kasten) aufgegriffen. So konnten weitere wertvolle Aspekte integriert werden und das Ergebnis gewann an Qualität und Commitment. Es gab am Ende ein klares Bild von der gewünschten Lösung, von der alle überzeugt waren und die *keine* der ursprünglichen acht Lösungen war. Damit ist die Entwicklung aber nicht zu Ende, sondern diese Lösung wurde weiteren Feedbackschleifen in der Organisation unterzogen und in Wechselwirkung mit den Betroffenen überarbeitet und geschärft.

[1] Boland, Richard J; Collopy, Fred (2004): Managing as Designing. Stanford Business Books.

[2] De Bono, Edward (1999). Six Thinking Hats. Back Bay Books (revised and updated, Original 1985).

Entscheiden ist nicht gleich entscheiden

Klug, wer vorm Entscheiden den Blick aufs Ganze und den Kontext lenkt: Welches Vorgehen ist für diese Entscheidung nötig? Das ***Cynefin-Framework***[1] von Dave Snowden et al. ermöglicht einen Meta-Zugang, um stimmig vorzugehen.

Foto: © Raimo

VON ANJA KÖSTLER

Es geht um nichts weniger als „die Gefordertheit der Lage“[2] zu erkennen: Welche Umweltbedingungen habe ich? Kann ich mich auf Wissen stützen oder muss ich unter Nicht-Wissen und Unvorhersehbarkeit entscheiden? Wieviel Risiko liegt in welcher Entscheidung? Droht Chaos, wenn ich nicht sofort handle?

Noch zu oft

- zücken Entscheider die üblichen Muster der Organisation, z. B: *„Nur Zahlen zählen“/ „Never change a running system“/ „Die lange Reise durch die Entscheidungsgremien“,*
- folgen sie unbewusst den eigenen persönlichen Glaubenssätzen, z.B.: *„Stark sein heißt schnell entscheiden“ / „Gute Führung braucht vollständige Information“ / „Nur keine Unsicherheit zeigen“*
- halten sie sich an Ansätzen fest wie *„Data-Driven Decision-Making“ / „Vertrauen Sie Ihrem Bauchgefühl!“, …*

Die „Gefordertheit der Lage“ in den Mittelpunkt stellen

Solch ein Rückgriff auf vertraute Muster ist besonders gefährlich, wenn anstehende Entscheidungen gar nicht mehr mit früheren Erfahrungen bewältigbar sind.

Das Cynefin-Framework schafft hier Verständnis und Orientierung: Es besteht aus 4 Feldern, in denen wir uns mit einem Entscheidungsthema befinden können, und dem +1 (=5.) mittigen Bereich. Solange man nicht weiß, in welchem der 4 Felder man sich befindet, steckt man im 5. Feld - der **Konfusion**. Erkennt man dies, ist die allererste Aufgabe, mit einem Blick aufs Framework herauszufinden, in welchem Bereich sich das Thema befindet. Daraus entsteht ein Handlauf für das weitere Vorgehen.

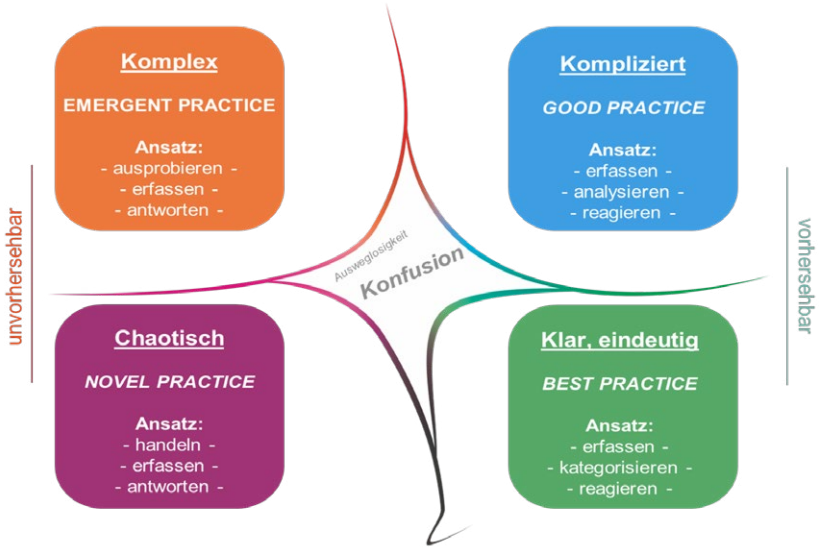
Die zweite große Unterscheidung: Befindet man sich auf vorhersehbarem Terrain (Felder rechts) oder in unvorhersehbarem (Felder links)?
Rechts kann man sich auf Fakten, verlässliche Daten, berechenbare Rahmenbedingungen durch Erfahrung oder Analyse stützen. In diesen Räumen kann man nach „Best Practice“, bzw. „Good Practice“ (als eines unter vielen guten Verfahren) streben.

Im Feld **„KLAR/EINDEUTIG“** sind Lösungen offensichtlich: Die Maschinen stehen still, weil der Strom ausgefallen ist. Das Problem ist somit kategorisiert - die nötige Entscheidung entsprechend klar: Notstromaggregat an bis zum Beheben des Stromausfalls.

Im Feld **„KOMPLIZIERT“** sind viele Einflussgrößen möglich und es laufen vielfältige, teils langkettige Prozesse ab. Für Laien eine Black Box, aber für Expertinnen ist das Zusammenspiel durchschaubar, berechenbar, rational analysierbar: Die Maschinen stehen still, obwohl der Strom läuft. Schrittweise Fehlersuche - d.h. strukturierter Aufwand, aber kein Hexenwerk für die Spezialisten.

Cynefin-Framework

nach Dave Snowden | Grafische Gestaltung Orphélie Prada



Unvorhersehbare Kontexte brauchen ein andere Art des Entscheidens als vorhersehbare

Organisationen arbeiten heute jedoch unter zunehmend unsicheren und ungewissen Bedingungen.

In den beiden linken Feldern im Framework sind Zusammenhänge von Ursache und Wirkung nicht ersichtlich, nicht eindeutig und nicht vorhersehbar. Sie können - wenn überhaupt - erst im Nachhinein verstanden und analysiert werden.

Im Feld **„KOMPLEX"** sind viele Faktoren und ihre Wechselwirkung noch unbekannt, ebenso ist die Kenntnis dessen, was alles miteinander in Beziehung steht, erst rudimentär vorhanden.

Eine (scheinbar) gleiche Ausgangslage kann hier auch bei gleichen Interventionen unterschiedliche Ergebnisse erbringen. Solche Kontextbedingungen kann ich nicht mit einem Masterplan, einem groß ausgerollten Projekt, beherrschen. Stattdessen braucht es ein tastendes, explorierendes Vorgehen, ein multiperspektivisches Erfassen, ein intuitives Erspüren. Der hier gefragte Weg des Entscheidens bleibt offen für andere Möglichkeiten: Es geht um Entscheidungen auf Sicht, um reaktionsfähig zu sein, wenn unerwartete Ergebnisse eintreten. Das erfordert ein Sich-Öffnen für Unerwartetes, für schwache Signale. In diesem Feld liegt das Potential, dass sich Neues zeigt = *emergiert,* und sich so Schritt für Schritt Klarheit herausschält.

Die Wahrnehmung offen halten für Unerwartetes, schwache Signale, Widersprüche, emergierende Muster

Ausgefeilte Projektpläne, schnelle Festlegungen auf eine Richtung hingegen sind riskant: Sie verengen den Blick und verhindern so das Erkennen von unvorhergesehenem Potential ebenso wie von Gefahren.

Ein Beispiel: In einem Change- Prozess von einer hierarchischen in eine agile oder in Teilen agile Organisation müssen nicht nur Prozesse und Rollen neu definiert und in Projekten ausgerollt werden (z.B. über Architekturen wie SAFe, Nexus oder Less oder Modelle wie Holacracy), sondern ein Veränderungsprozess mit und in den Menschen ermöglicht werden. Überall, wo Menschen wesentlich involviert sind, haben wir es mit „komplex" zu tun.

Im Feld **„CHAOTISCH"** brechen die Dämme einer vormals klaren Situation.

Die Gefahr eines Zusammenbruchs ist real. Es bleibt weder Zeit für Analyse noch für Experimente. Schnelles Eingreifen, sofortiges Entscheiden erster Schritte ist Pflicht, um noch mehr Chaos zu verhindern. Manche Entscheidungen mögen dabei falsch sein, doch in jedem Fall schaffen sie Klarheit darüber, was zu tun ist.

Das Framework dient nicht der Kategorisierung, sondern ermöglicht Zugang zu den Dynamiken in und zwischen den „Domains". Es ermöglicht den Umgang mit Komplexität und zielt auf „Sense-Making".

Cynefin

Dave Snowden publizierte erstmals 2000 Forschungen unter dem Namen Cynefin. Gemeinsam mit anderen entstanden über das hier beschriebene Grundmodell hinaus weitere Differenzierungen – seit 2005 unter The Cognitive Edge, bzw. The Cynefin Company.

Mehr unter: thecynefin.co

[1] *Cynefin (sprich: Künèvin) ist ein unübersetzbarer walisischer Begriff für „Lebensraum" - zeit-und Individuums-überschreitend*

[2] *s. Köhler, Wolfgang (1968): Werte und Tatsachen. Berlin/Heidelberg/New York: Springer.*

Systemisches Konsensieren beim Fusionieren

Foto: © Raimo

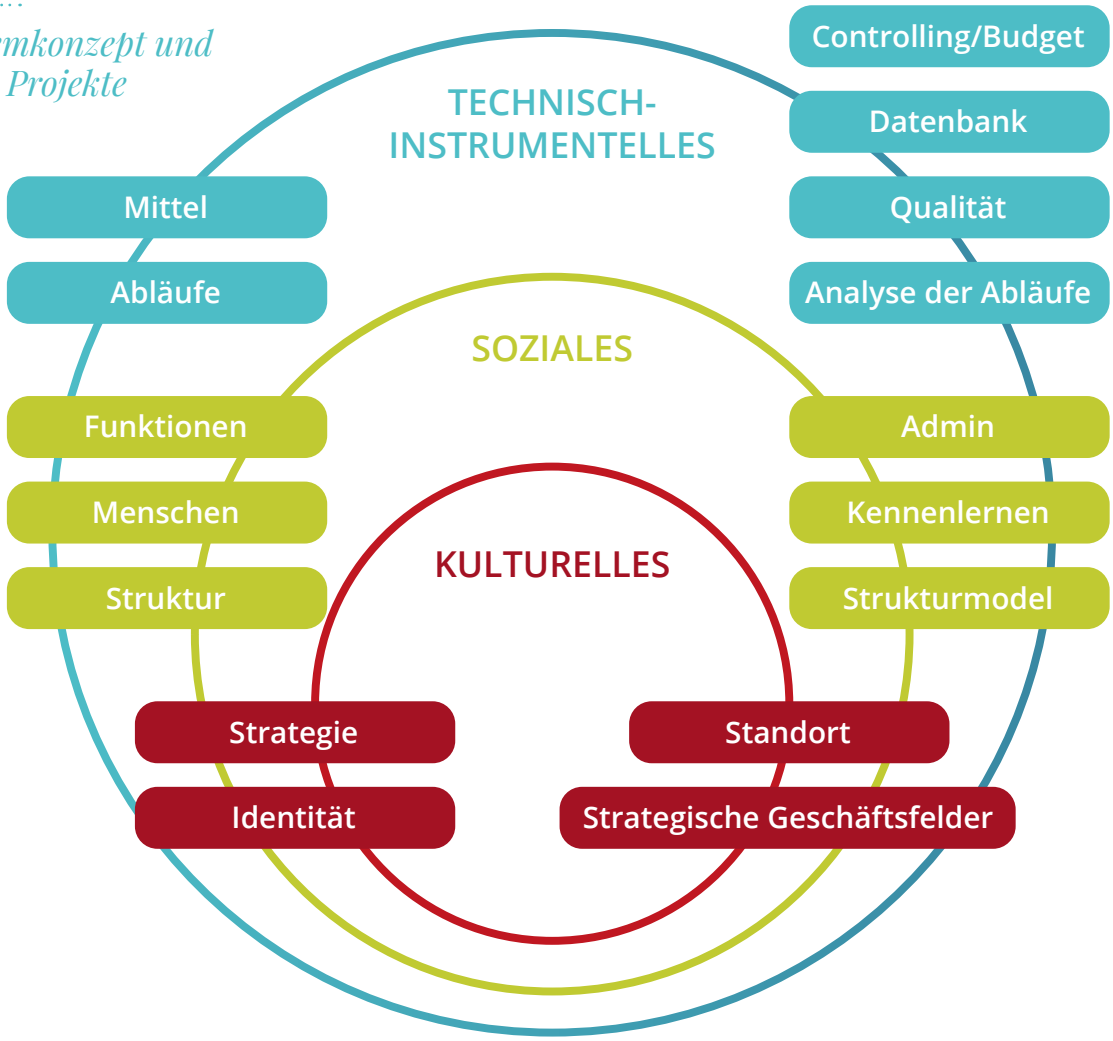
VON TRUDE KALCHER

Ein Bericht darüber, wie Führungskräfte eine Umkehrung des Entscheidens ermöglichen und es dadurch gelingt, eine strategische Standortentscheidung in einem Fusionsprozess mithilfe des Systemischen Konsensierens zu treffen, die motiviert, nachhaltig ist und Partizipieren freudig erleben lässt.

Zwei Regionalstellen der Zentren für Ausbildungsmanagement (ZAM) Steiermark erhielten den Auftrag zu fusionieren – unter größtmöglicher Beteiligung aller Mitarbeiterinnen.

Im Rahmen dieser Organisationsentwicklung hat eine Steuergruppe verschiedene Projekte aufgesetzt und in Workshops mit allen Beschäftigten vor dem Hintergrund des Trigon Systemkonzepts bearbeitet. (siehe Abb).

Trigon Systemkonzept und zugeordnete Projekte



Anstelle von A oder B entsteht eine neue Lösung

Ein strategisch wichtiges Projekt war die Standortfrage, weil der künftige Standort als entscheidende Identitätsfrage erlebt wurde. Die bisherigen Standorte waren in Bezug auf Größe, Lage, Anzahl der Mitarbeiterinnen (Verhältnis 1:3), Kundinnen und Umfeld sehr unterschiedlich.

Alle Mitarbeiterinnen wünschten sich den eigenen Standort als zukünftig gemeinsamen Standort. Als bereits Überzeugungsargumente für den jeweiligen Standort kursierten, der Wettbewerb zunahm und sogar Übernahmevorwürfe laut wurden, entschied sich die Steuergruppe, die Standortfrage mithilfe des Systemischen Konsensierens gemeinschaftlich zu entscheiden.

Bei dieser Entscheidungsmethode geht es nicht darum, Argumente für die Standort-Alternativen zu finden und letztlich einen Mehrheitsentscheid zu treffen. Vielmehr geht es darum, zunächst eine Vielfalt von Alternativen zu definieren und dann zu eruieren, welche Alternative den geringsten Widerstand erhält. Danach folgen Diskussionsrunden, um Varianten mit den wenigsten Widerstandspunkten so abzuwandeln, dass Widerstände weiter minimiert werden.

Eine Arbeitsgruppe hat zu den zwei Alternativen (Standort A, Standort B) vier weitere Alternativen beschrieben und mit einem Fragebogen (siehe Abb. 2) die Widerstandspunkte für die insgesamt sechs Optionen erhoben.

Die geringsten Widerstandspunkte erhielt die Variante „gemeinsamer Standort an einem NEUEN Platz“ – entgegen der Erwartung, dass dies Standort A sein würde, da hier doppelt so viele Mitarbeiterinnen arbeiten wie am Standort B.

Sk-prinzip

Hilfreicher Link über Systemisches Konsensieren:
www.sk-prinzip.eu/

Der Methode liegt viel Wertschätzung zugrunde für das, was nicht gewünscht ist

Interview aus der Praxis »

Systemisches Konsensieren beim Fusionieren – ein Interview aus der Praxis

Die Geschäftsführerin (GF) Renate Frank und die Regionalstellenleiterin (RL) Gertrude Peinhaupt resümieren zwei Jahre nach der Standortentscheidung über das Systemische Konsensieren.

Was war für Sie das Besondere dieses Vorgehens in Ihrer speziellen Situation?

GF: Für mich war es eine völlig unbekannte Methode und sie hat mir Gehirnleistung abverlangt, da bei dieser Methode alles umgekehrt wird im Vergleich zu dem, wie wir bisher Entscheidungen getroffen haben. Der Wettbewerb wurde quasi ausgeschaltet und wir brauchten nicht mehr um die eine oder andere Variante kämpfen. Auch wurde vermieden, dass jene, die mit guter Rhetorik für eine Variante argumentieren können, im Vorteil sind. Jede von uns konnte mehr bei sich bleiben und über die verschiedenen Möglichkeiten nachdenken.

RL: Für mich war interessant, dass die Methode uns abverlangt hat, verschiedene Optionen zu entwickeln – es hat eine andere Stimmung ausgelöst. Wir gingen einen Schritt zurück, es war nicht mehr ein „Ja oder Nein" zu einer Variante, sondern mehr ein Nachdenken über mehrere Optionen. Das machte mich offener und gleichzeitig klarer. Interessant ist auch, dass es kein „Dafür oder Dagegen" gibt und das gab große Sicherheit, dass bei der Entscheidung auch gehört wird, wo es Widerstände gibt. Der Methode liegt viel Wertschätzung zugrunde für das, was nicht gewünscht ist.

Trigon: Was hat aus Ihrer Sicht diese Art der Entscheidungsfindung zum damaligen Zeitpunkt ermöglicht?

GF: Durch die Abwicklung einer internen standortübergreifenden Arbeitsgruppe konnte die ernstgemeinte Partizipation in dem ganzen Fusionsprozess noch mehr verankert werden. Und die Methode entspricht den Werten in unserem Kerngeschäft, eine Erwachsenenbildungseinrichtung zu sein, die Selbstständigkeit, Einbezug und maßgeschneiderte Lösungen für die Teilnehmerinnen umsetzt.

RL: Für mich wurde dadurch möglich, noch mehr Vertrauen zwischen den beiden Standortgruppen aufzubauen und vor allem Motivation durch Beteiligung an der Entscheidungsfindung zu wecken. Und diese Motivation konnte für viele weitere Arbeitsgruppen in diesem OE-Prozess genutzt werden

Trigon: Und welche Auswirkungen hatte es danach und bis zum heutigen Zeitpunkt?

GF: Es gab viel weniger Diskussion und wiederkehrende Bedenken gegen die Entscheidung. Auch wenn Nachteile später sichtbar wurden, war stets im Vordergrund: Wir haben ja gemeinsam entschieden und eigentlich ist es immer noch beste Variante für uns alle. Bei den Umbauten des neuen Standorts konnten die Mitarbeiterinnen im Sinne von „Lösungen einbringen" weiterhin mitgestalten.

RL: Das Ergebnis mit diesem Vorgehen ermöglichte eine viel neutralere Diskussion in späteren Phasen, da die Entscheidung nicht einzelnen Personen zugeordnet werden konnte und es hielt an, eben nicht nach Gegenargumenten zu suchen, sondern nach Lösungen, um Widerstände zu minimieren.

Renate Frank und Gertrude Peinhaupt

Foto: © Harry Schiffer, Gertrude Peinhaupt

Trigon: Kam die Methode nochmals in einer anderen Entscheidungsfrage zum Einsatz?

GF UND RL: Nicht direkt als Befragung mit Fragebogen. Was jedoch spürbar ist, ist die Tatsache, dass wir in Gesprächen und Diskussionen immer wieder Runden machen, in denen wir mehr danach fragen, was Widerstand auslöst als danach, für die eigene Lösung zu argumentieren. So wurde und wird ein gemeinsames Suchen nach Lösungen viel rascher möglich.

Trigon: Summa summarum: Was würden Sie anderen empfehlen? Worauf ist besonders zu achten? Was erscheint für Sie der größte Gewinn?

GF: Es ist eine nachhaltige Methode und das Kämpfen für etwas ist nicht im Vordergrund. Vielmehr ein ruhigeres Nachdenken und Eintauchen in eine Situation. Die Entscheidung wurde nie mehr in Frage gestellt - und das ist wirklich außergewöhnlich.

RL: Mit der Methode werden nicht Positionen und Meinungen verstärkt. Wir erlebten uns als Teil einer Gemeinschaft, die durch das Mitgestalten die so wichtige Motivation für diese Fusion hervorlocken konnte. Wichtig scheint mir, dass es genügend Alternativen gibt – und das Finden dieser Alternativen ist schon ein wertvoller Teil der ganzen Methode.

Trigon: Vielen Dank für das Gespräch und viel Erfolg am neuen gemeinsamen Standort, der demnächst bezogen wird.

Fragebogen zur Standortwahl

Erfolgreiche Gruppenentscheidungen leben mehr vom Umgang mit Widerständen als von hoher Zustimmung. Wenn du mehr dazu erfahren möchtest kannst du diesen Link anschauen:
https://www.sk-prinzip.eu

Danke für deine Mitarbeit,
die Arbeitsgruppe Standortwahl

Bitte bewerte jede Alternative einzeln mit den Widerstandspunkten zwischen 0 und 10.

0 = ich habe nichts dagegen 10 = ich bin total dagegen
Es können je Alternative die 10 Punkte vergeben werden

ALTERNATIVEN	WIDERSTANDS-PUNKTE
Standort A und Standort B bleiben wie jetzt	
Standort A vergrößert sich am Standort A, Standort B bleibt wie jetzt.	
Standort A vergrößert sich an einem neuen Standort, Standort B bleibt wie jetzt.	
Standort B vergrößert sich an neuem Standort, Standort A bleibt wie jetzt.	
Ein gemeinsamer erweiterter Standort am Standort A	
Ein gemeinsamer neuer Standort an einem neuen Platz	

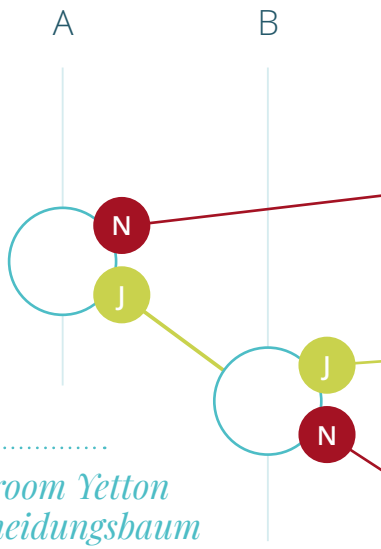
Delegieren oder selbst entscheiden?

Foto: © Chris Zvitkovits

Foto: © Erika Karitnig

VON ANITA REINBACHER
UND ERIKA KARITNIG

Wer kennt nicht die Frage, wie die Sitzplatzverteilung in den Büroräumlichkeiten am besten getroffen werden oder wer in den Schulferien auf Urlaub gehen darf? Für Fragen wie diese bietet der beinahe historische Entscheidungsbaum von Victor Vroom und Philip Yetton noch immer eine praktikable Entscheidungsgrundlage.



Der Vroom Yetton Entscheidungsbaum

Es ist nicht immer das Mittel der Wahl, Entscheidungen partizipativ in der Gruppe zu treffen. Ob man alleine entscheidet oder sein Team einbindet, ist von der Entscheidungssituation abhängig.

Anhand von ***sieben Merkmalen der Entscheidungssituation,*** die als mit "Ja" oder "Nein" zu beantwortende Fragen (A bis G) formuliert sind (Abb 1.), wird man durch den Baum geführt und erhält am Ende meist mehrere Empfehlungen auf die Frage: "Soll ich alleine entscheiden oder mein Team in die Entscheidung miteinbinden?" Das normative Modell, das auf einer Reihe von Entscheidungsregeln beruht, unterscheidet ***fünf Entscheidungsstrategien mit abgestufter Partizipation:*** Das Spektrum reicht von autokratisch, der alleinigen Entscheidung der Führungskraft (AI) mit der Information, die ihr zum Zeitpunkt zur Verfügung steht, über (AII), die Einholung von Information bei einzelnen Gruppenmitgliedern, über die beratende Einbindung Einzelner (BI) bzw. der gesamten Gruppe (BII), bis hin zur vollständigen Delegation der Entscheidung an die Gruppe (G).

Wollen Sie Ihren Entscheidungsgewohnheiten auf die Schliche kommen, dann ist der Entscheidungsbaum ein praktikables Tool

Muss es rasch gehen, so sollte eher autoritärer entschieden werden, ist die Entwicklung der Mitarbeitenden ein Anliegen, so wird eine beratende oder Gruppenentscheidung empfohlen.

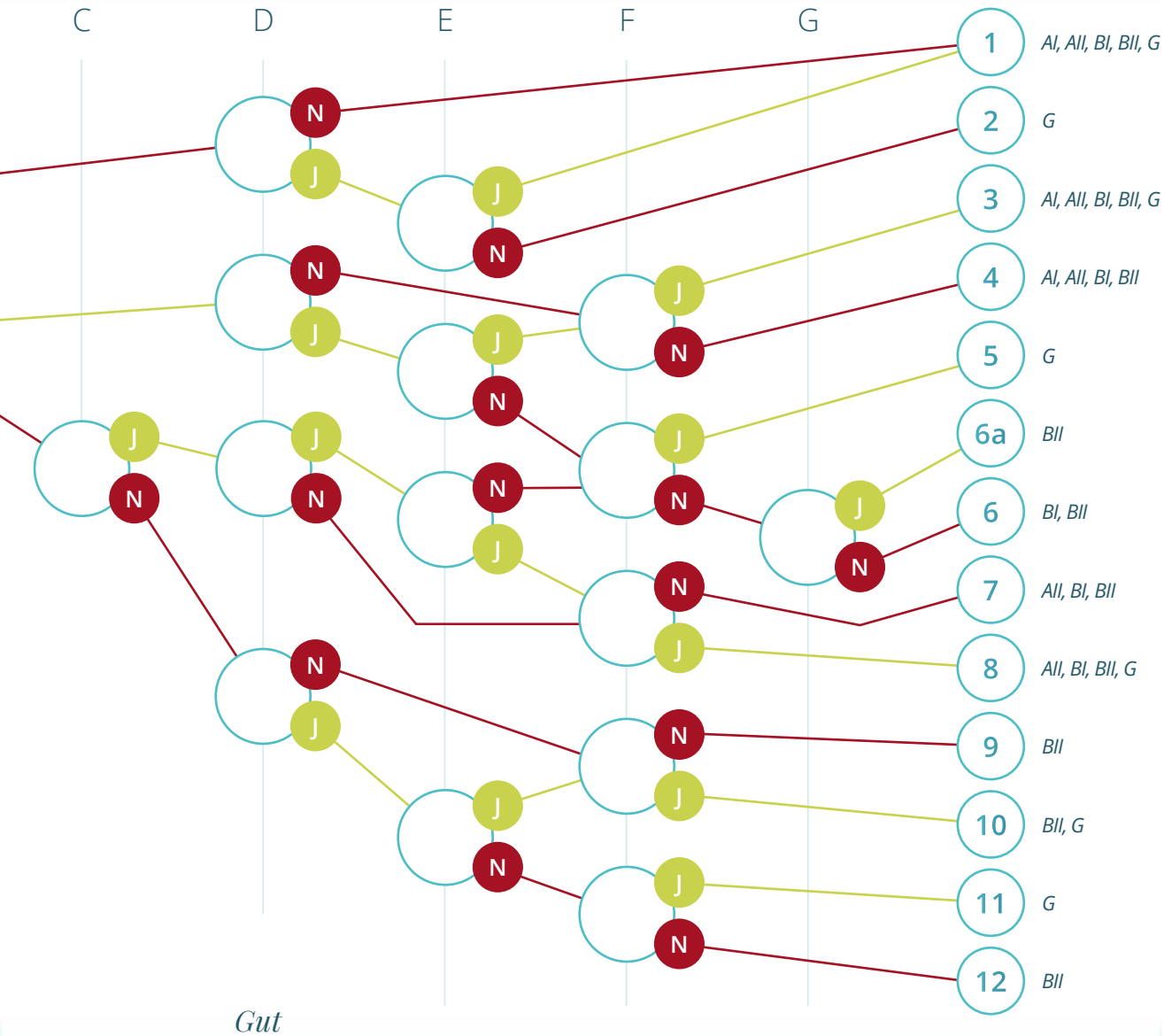
Aber funktioniert der Entscheidungsbaum in der agilen Welt?

Ja! Je höher die Entscheidungsgeschwindigkeit, umso wichtiger ist es, Entscheidungen systematisch und situationsabhängig zu treffen und sich dabei nicht nur auf den gewohnten, eigenen Stil zu verlassen. Selbstverständlich kann sich auch ein Team ohne nominierte Führungskraft auf die Empfehlungen des Modells stützen.

Die Fertigkeiten, die eine Führungskraft für eine gute autoritäre bzw. partizipative Entscheidung braucht (z.B. Argumentation, Fragetechnik, Moderation) können trainiert werden.

Sieben Merkmale einer Entscheidungssituation

A Gibt es ein Qualitätserfordernis: ist vermutlich eine Lösung sachlich besser als eine andere?
B Habe ich genügend Information, um eine qualitativ hochwertige Entscheidung selbst treffen zu können?
C Ist das Problem strukturiert?
D Ist die Akzeptierung der Entscheidung durch die MA für die effektivste Ausführung wichtig?
E Wenn ich die Entscheidung selbst treffe, würde sie dann von den MA akzeptiert werden?
F Teilen die MA die Organisationsziele, die durch eine Lösung dieses Problems erreicht werde sollen?
G Wird es zwischen den MA vermutlich zu Konflikten kommen, welche Lösungen zu bevorzugen sind?



Gut entscheiden kann trainiert werden

Literatur:
Vroom, V.H.: Yetton, P.W.: Leadership and Decision-Making, Pittsburgh 1973.
Vroom, V.H. (2003). Situational factors in leadership. In S. Chowdhury (Ed.), Organizations 21C: someday all organizations will lead this way (pp.69-87). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Die richtige Person an der richtigen Stelle

Stühle-Rücken: Ein partizipatives und gruppendynamisches Vorgehen für die Besetzung von Rollen oder Führungspositionen für Gruppen und Teams, die die richtigen Personen selbst identifizieren, gewinnen und benennen wollen.

Foto: © Harald Jäckel

VON HARALD JÄCKEL

Immer mehr Unternehmen suchen Lösungsansätze, in denen die Funktion der Führung nicht in einer hierarchischen Struktur verankert ist. Sie nutzen dafür Modelle, in denen die Führungsarbeit auf verschiedene Einheiten verteilt ist. Das kann zum Beispiel eine Kreislogik sein, in der es einen Geschäftsführungskreis, einen Strategiekreis, einen Finanzkreis, einen Marketingkreis, verschiedene Kreise für Geschäftsbereiche und einen Kreis für Supportprozesse gibt.

Das hier vorgestellte Verfahren zur Identifikation der „richtigen Personen" für derlei Kreise bzw. Gremien oder Führungsverantwortungen berücksichtigt das Prinzip der „Weg-Ziel-Stimmigkeit", das die gewünschten Qualitäten im Zielzustand bereits auf dem Weg dahin erlebbar machen will. Es stellt außerdem die persönliche Motivation und die inhaltliche Qualifikation bis hin zur Integrität der Personen, die eine Funktion übernehmen oder in einem Gremium mitarbeiten wollen, in den Mittelpunkt. Das Vorgehen gewährleistet Transparenz und Klarheit und sollte in größtmöglicher Ruhe vonstatten gehen.

Vorbereitung

In der Vorbereitung ist zu klären, welche Personen aus der Organisation an dem Verfahren teilnehmen sollen. Außerdem sind im Vorfeld die Kriterien zu definieren, die als erfolgskritisch erachtet werden einerseits für die Personen und andererseits für das Gremium als Ganzes. Das Feedback im Prozess erfolgt mit Bezug zu diesen Kriterien.

Zu Beginn des Verfahrens nehmen alle Personen in einem Stuhlkreis Platz und es wird die Regel eingeführt, dass jede Person die Position ihres Stuhles während des gesamten Verlaufs verändern darf, verbunden mit der Erwartung, dass der Grund für die Veränderung transparent gemacht wird.

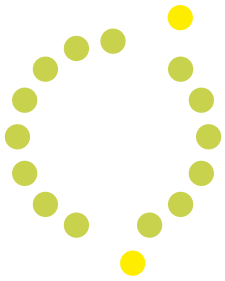
Der Prozess wird nachfolgend am Beispiel „Besetzung eines Strategiekreises" verdeutlicht.

Phasen des Prozesses „Stühle-Rücken"

1.	***Sortieren*** *Wer übernimmt Verantwortung? Wer nimmt nur wahr?*	
2.	***Sich initiativ bewerben*** *Wer ist bereit, in diesem Gremium zu arbeiten?* *Mit kurzer „Wahlrede"*	
3.	***Feedback geben/erhalten => legitimiert werden*** *Wer wird als Person bestätigt? Wer hinterfragt?* *Blick auf Besetzung des Organs*	
4.	***Ausgestalten unter den Verantwortlichen*** *Feedback im Innenkreis zu Eignung, Professionalität*	
5.	***Bestätigen des Gremiums und Annehmen der Wahl***	

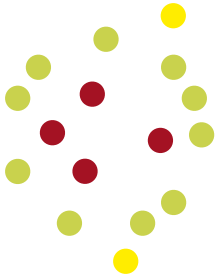
Die Moderation steuert den Prozess und hält den Rahmen

1. Sortieren



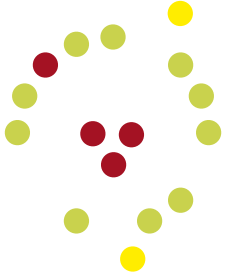
Zu Beginn setzen sich alle anwesenden Personen in einen Stuhlkreis (grün). Die Moderation (M) lädt ein: „Unter den Anwesenden mögen sich die Personen zeigen, die am weiteren Verfahren nur aus Interesse teilnehmen, aber nicht inhaltlich mitwirken und für das Ergebnis auch keine Verantwortung übernehmen wollen. Bitte rücken Sie mit Ihrem Stuhl einen Meter zurück.“ (gelb)
Personen im äußeren, gelben Kreis sind im weiteren Prozess nicht berechtigt, Feedback an die Kandidatinnen und Kandidaten zu geben. Sie können jedoch jederzeit in den grünen Kreis zurückkehren.

2. Sich initiativ bewerben



M: „Ich bitte die Personen, die im zukünftigen Strategiekreis mitarbeiten wollen, mit ihrem Stuhl einen Meter nach vorne zu rücken.“ (rot)
Erfahrungsgemäß dauert es einige Minuten, bis die Menschen Mut fassen und nach innen rücken.
M: „Sie sind nun eingeladen, nacheinander eine kleine Wahlrede zu halten und zu verdeutlichen, worin Ihr Impuls besteht, und warum Sie sich aus Ihrer Sicht für diese Aufgabe besonders eignen.“
Nun bringen die Betroffenen ihre Beiträge ein und die Personen im grünen Außenkreis stellen Klärungsfragen.

3. Feedback geben/ erhalten und legitimiert werden



M: „Im nächsten Schritt sind alle Personen im Außenkreis (grün) eingeladen, den einzelnen Bewerberinnen und Bewerbern nacheinander konstruktives Feedback mit Bezug zu den definierten Kriterien zu geben.“

Der Prozess wird sichtbar durch den physischen Platz der Personen

Findet eine Person große Akzeptanz, wird dies schon nach einigen Rückmeldungen deutlich. Im anderen Fall, wenn eine Person sehr unterschiedliche Rückmeldungen erhält, ist eine einfühlsame, aber klare Moderation wichtig, die dazu führt, dass die Person entweder im (roten) Innenkreis bleibt oder zurückkehrt in den grünen Kreis.
Den Abschluss in dieser Phase bildet ein Feedback des Außenkreises zur Akzeptanz der Zusammensetzung des Kreises als Ganzes.

4. Ausgestalten unter den Verantwortlichen

Die Besetzung des zukünftigen Organs ist vorerst geklärt. Im nun folgenden Schritt nimmt der Außenkreis eine Zuschauerrolle ein, während die Menschen im Innenkreis Vereinbarungen über die zukünftige Zusammenarbeit besprechen, um die anstehenden Aufgaben in dieser Konstellation bewältigen zu können. Auch in dieser Phase kann es noch zu einem Ausscheiden einer Person aus dem Kreis kommen.

5. Bestätigen des Gremiums durch das Umfeld und Annehmen der Wahl

Nach dieser Phase ist die Zusammensetzung des verantwortlichen Organs sichtbar. Jetzt ist eine abschließende Bestätigung aus dem Umkreis notwendig. Durch die Offenheit des Prozesses werden die kritischen Aspekte im Laufe des Verfahrens ausdiskutiert, so dass sich, wenn überhaupt, nur sehr wenige Stimmen gegen die so gefundene Besetzung des Organs erheben. Abschließend wird der Innenkreis gefragt, ob alle Personen das Votum annehmen.

Dieses Verfahren basiert auf Offenheit, Ehrlichkeit und Mut im Umgang miteinander. Gelingt es den Menschen, sich so auf den Prozess einzulassen, besteht eine hohe Wahrscheinlichkeit, dass das bestätigte Organ die größtmögliche Akzeptanz in der Organisation genießt.

Gerhard Roth:

Warum es so schwierig ist, sich und andere zu ändern

Persönlichkeit, Entscheidung und Verhalten

REZENSION VON SUZANNE RUF

Verlag: Klett-Cotta
Jahr: 2019

Worauf verlasse ich mich in der Entscheidungsfindung? Eher auf meinen Verstand oder auf meine Gefühle? Diese Frage beschäftigt uns Menschen immer wieder.

Gerhard Roth gibt mit dieser im Jahr 2019 überarbeiteten Version des Buches «Persönlichkeit, Entscheidung und Verhalten» eine Übersicht darüber, wie Menschen sich gemäß ihrer Persönlichkeitsausprägung in Veränderungsprozessen und in der Entscheidungsfindung verhalten. Dazu verknüpft er Einflüsse aus der Hirnforschung, der Psychologie und der Philosophie.

Roth gibt einen umfassenden Einblick in die Funktionsweise des Gehirns und erklärt, wie sich Persönlichkeit im Gehirn verankert und wie das Handeln auf Basis von Motiven und Zielen entsteht.

Der Entscheidungsfindung widmet Gerhard Roth ein aufschlussreiches Kapitel, welches unsere Eingangsfragen beantworten kann. So erwartet die Leserinnen und Leser eine Herleitung von Entscheidungsstrategien aufgrund von Theorien, die entweder Verstand oder Gefühle involvieren. Um den verschiedenen Ebenen Denken, Fühlen und Wollen Rechnung zu tragen, beleuchtet der Autor verschiedene Entscheidungsstrategien und bietet eine neurobiologisch orientierte Typisierung von Entscheidungssituationen an.

Der letzte Teil des Buches ist dem Umgang mit Veränderungen gewidmet. Hier erwartet die Leserin neben einer Einführung zum Change-Management ein hilfreiches Kapitel zur Entscheidungsfindung in Veränderungsprozessen.

Gerhard Roth ist Professor am Institut für Hirnforschung der Universität Bremen.

Aktuelle Informationen, Termine und Inputs

FINDEN SIE LAUFEND
UNTER **WWW.TRIGON.AT**
BZW. **WWW.TRIGON.DE**

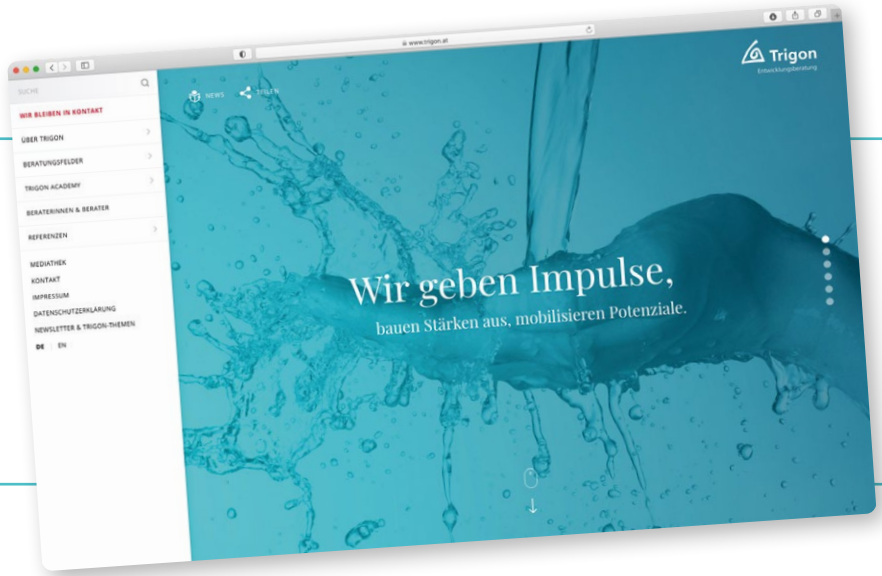


Foto: © Sulzer

Glasls Glosse

In der Einleitung des Buches „Das Unternehmen der Zukunft" heißt es: „Es wird also in der nächsten Zeit darauf ankommen, an der Orientierungsfähigkeit der Führungspersönlichkeiten und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ganz bewusst zu arbeiten. Orientierung zu haben bedeutet Visionen zu haben, dass ich über die vordergründigen Erschütterungen, Turbulenzen, Verschiebungen hinaus wirklich einen Blick und einen Zugang habe zu dem Neuen, was da hinter den Turbulenzen, hinter all dem, was zusammenbricht und vergeht auch noch am kommen ist."

Und die erforderlichen Veränderungen bedeuten, „dass die Führungskräfte in der Wirtschaft und Verwaltung, in der Politik oder im kulturellen Leben wenig äußeren Halt mehr finden werden, sondern dass sie vielmehr einer Art neuer Feuer- und Luftprobe ausgesetzt sind" – wie sie in Mozarts Zauberflöte das Paar zu bestehen hat. „Und entscheidend ist, ob sie ***inneren*** *Halt finden, ob sie eine Orientierung in sich haben, denn die Orientierung an dem, was im Umfeld geschieht, ist schwierig … ja mehr noch: sie ist verhängnisvoll!"*
Zur Feuer- und Luftprobe heißt es weiterhin: „Es kann nur erneuernd gehandelt werden, wenn ein anderes Bild des Menschen und ein anderes Verständnis für die Natur handlungsleitend sind. Es müssen also bisherige Grundannahmen und altgewohnte Denkmuster in Frage gestellt und losgelassen werden. Dabei wird man immer durch eine Phase der Unsicherheit gehen müssen."

Während die ***äußeren Sicherheiten*** *und Denkgewohnheiten keine Orientierung mehr bieten, ermöglicht nur die* ***innere Gewissheit*** *menschlicher Leitwerte sowie der Sinn-Orientierung unseres Tuns und der Verantwortungsbereitschaft für das Leben auf diesem Planeten, dass wir Schritte in Neuland setzen können. Diese innere Sicherheit ist die Basis unseres Selbstvertrauens und Quelle des Mutes zu innovativen Schritten. Denn nur wer sich selbst vertraut, kann auch anderen Menschen vertrauen, kann sich öffnen für andere Ideen und Werte und kann sich respektvoll mit dem Denken und Wollen anderer Menschen auseinandersetzen.*

Mut und Vertrauen sind heute für jede Weichenstellungs-Entscheidung gefordert. Sie sind heute noch um vieles aktueller als im Jahr 1994, da ich die hier zitierten Sätze in der Einleitung zu meinem Buch „Das Unternehmen der Zukunft" schrieb.

Friedrich Glasl

cartoon

"So, it's agreed then – we`ll sleep on it and decide in the morning."

© Cartoonstock

Trigon

Beratungsangebote

Entscheidungsfindung in Organisationen

Beratung von Teams bei der Weiterentwicklung ihrer Entscheidungskultur
Teams sind sich der eigenen Entscheidungskultur oft nicht bewusst. Es lohnt sich daher eine Auseinandersetzung mit den etablierten Entscheidungsmustern, eine Reflektion der eingesetzten Instrumente und eine gemeinsame Festlegung der neu erwünschten Entscheidungsprozeduren. Trigon bietet Landkarten zum vertieften Erkunden der Entscheidungskultur in Teams und Gruppen und begleitet gewandt in der Erstellung des teamspezifischen Methodenkoffers zur Entscheidungsfindung.

Organisationsentwicklung zu einem kollegial geführten Unternehmen
Kollegiale Selbstorganisation verteilt die Funktion der Führung auf Kreise/Gruppen von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen. Dafür sind leistungsfähige soziale Strukturen und Prozesse zu definieren, die einen zukunftsorientierten Entwicklungsweg einer Organisation sicherstellen. Trigon begleitet solche tiefgreifenden Veränderungsprozesse mit systemischem Verständnis und situativer Kompetenz. Trigon verfügt über langjährige Erfahrung im zielgerichteten Umgang mit den sozialen Phänomenen selbstverwalteter Organisationen.

Die Weisheit der Minderheit als wertvolle Ressource
Für die erfolgreiche Umsetzung vieler Themen ist es wichtig, alle einzubeziehen, die Kräfte zu bündeln und an einem Strang zu ziehen. Voraussetzung dafür ist unter anderem, jede und jeden zu hören und die Weisheit der Minderheit gerade in Entscheidungsprozessen in die gemeinsame Lösung zu integrieren. Oft bringt genau das den entscheidenden Qualitätsunterschied. Trigon verfügt über einen breiten Instrumentenkoffer, der Ansatzpunkte, Tools und Impulse zu einer vertieften Bearbeitung von Haltungsfragen bietet.

Entscheidungssituationen moderieren
auch online
In Entscheidungsfragen, gerade wenn diese eine große Auswirkung auf die Organisation haben, ist es oft hilfreich, die Beschlussfassung zu entschleunigen und Schritt für Schritt anzugehen. Trigon unterstützt Ihre Entscheidungsfindung durch Moderation oder Coaching. Trigon Coaches, Beraterinnen und Berater stehen auch online zur Verfügung und begleiten professionell Ihren Entscheidungsprozess, damit Sie sich auf die Inhalte konzentrieren können.

Stärkung der Entscheidungskompetenz
auch online
Die Entwicklung der Entscheidungskompetenzen bei Führungskräften und auch bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die in eine Rolle mit Entscheidungsverantwortung kommen, ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor in den Organisationen. Trigon bietet Trainings zur Entwicklung der Entscheidungskompetenzen in verschiedenen Formen an. Die Trainings adressieren die prozessuale Sicht auf die Entscheidungsfindung, bieten anhand von Landkarten eine Übersicht über die Phasen von Entscheidungsprozessen und bieten geeignete Instrumente für die verschiedenen Phasen an. Trainings zu spezifischen Entscheidungsinstrumenten ermöglichen das vertiefte Erkunden und praxisorientierte Einüben der Instrumente.

Aktuelle Informationen, Termine und Inputs

FINDEN SIE LAUFEND UNTER **WWW.TRIGON.AT** BZW. **WWW.TRIGON.DE**

Trigon Graz
Entenplatz 1a
8020 Graz (A)
T +43 316 / 40 32 51
trigon.graz@trigon.at

Trigon Klagenfurt
Radetzkystraße 2
9020 Klagenfurt (A)
T +43 463 / 51 66 76
trigon.klagenfurt@trigon.at

Trigon Luzern
Birkenstrasse 10
6003 Luzern (CH)
T + 41 41 / 511 24 80
trigon.luzern@trigon-schweiz.ch

Trigon München
Brabanter Straße 4
80805 München (D)
T +49 89 / 242 089 90
trigon.muenchen@trigon.de

Trigon Salzburg
Strubergasse 18
5020 Salzburg (A)
T +43 662 / 660 341
salzburg@trigon.at

Trigon Wien
Mariahilfer Straße 124/15
1070 Wien (A)
T +43 664 320 62 85
trigon.wien@trigon.at

IMPRESSUM: Medieninhaber: Trigon Entwicklungsberatung reg.Gen.m.b.H., Entenplatz 1a, A-8020 Graz | Grundlegende Richtung: Organ der Trigon Entwicklungsberatung | Redaktion: Ingo Bieringer, Martina Scheinecker, Susanne Skandera | Satz: Tom Ogris, majortom.at

Trigon
Entwicklungsberatung