

OST

Ostschweizer
Fachhochschule

Mehr als ja oder nein – Entscheidungsfindung im beruflichen Umfeld

Dr. oec. HSG Nicole Bischof, nicole.bischof@ost.ch

5. November 2021, Hitzkirch
FAN Fachleute Naturgefahren Herbstkurs 2021

Agenda

1

ÜBERBLICK // Kennenlernen & Annäherung an eine andere Welt

2

EINBLICK // ein pragmatischer Ansatz zur Entscheidungsfindung

3

QUICK WIN // Kommunikationspsychologie & Kompetenzen

4

RÜCKBLICK // Entscheidungs-Strategie-Karte



GEDANKENREISE//
In die Welt der
Wirtschaft und des Managements

Unsere Arbeitswelt von morgen

Wir nehmen die S-Bahn



Megatrends als Treiber des Wandels: Transformation Arbeitswelt 4.0



Wissensgesellschaft



Globalisierung



Digitalisierung



New Work



Individualisierung /
Wertewandel



demografischer
Wandel
(Silver Society)

Transformation Arbeitswelt 4.0: Herausforderungen & Möglichkeiten



Digitaler Wandel



Wissen ist frei verfügbar



Individuelle Kundenbedürfnisse



Wie können wir das Tempo halten?

Wozu braucht es Experten?

Partizipation & Dialog stärken?

Wie können wir den zentralen Anforderungen begegnen und den Wandel aktiv gestalten? Welche Führung & Strukturen werden in Zukunft benötigt?

Der Wandel zur Wissensgesellschaft

-Technologien als Umbrüche verändern Wirtschaft & Gesellschaft -

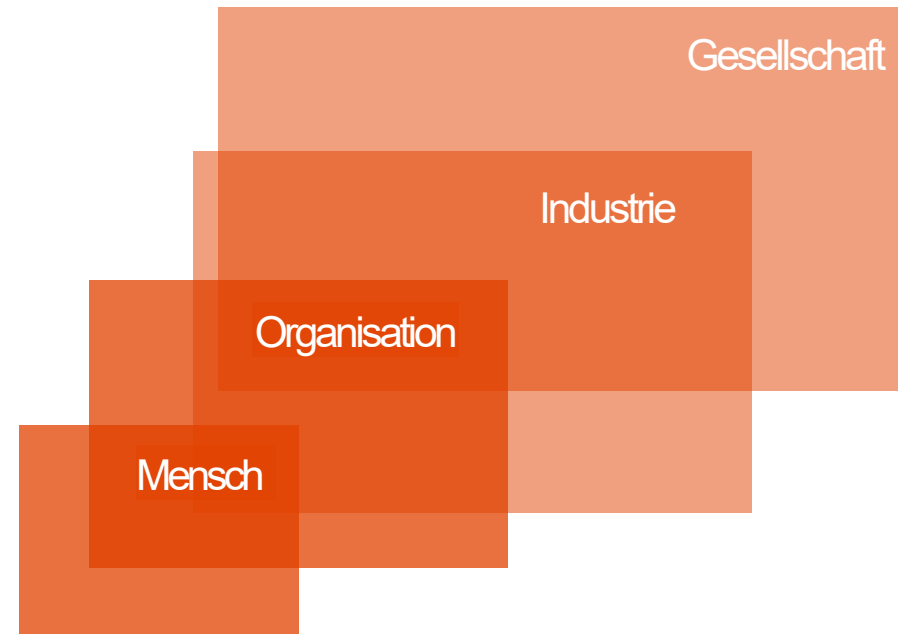
"Wissen [ist] zur eigentlichen Grundlage der modernen Wirtschaft und Gesellschaft und zum eigentlichen Prinzip des gesellschaftlichen Wirkens geworden" (Drucker, 1969, S. 455).

Seit ca. 1950/60: Zeitalter „**Knowledge Worker**“ (Wissensarbeiter*)

⇒ Tiefgreifende Veränderung von Wirtschaft und Arbeitswelt
(Managementherausforderung: Produktivität und Wissensmanagement)



EBENEN DER TRANSFORMATION





Digitalisierung & Wandel // Lebenswelt 2006: Vatikan



Digitalisierung & Wandel // Lebenswelt 2013: Vatikan

Individualisierung: Beispiel Technologische Trends

- Veränderungswirkung durch Kundenentscheidungen-

EIN KLEINER RÜCKBLICK IN DAS JAHR 2007 ...

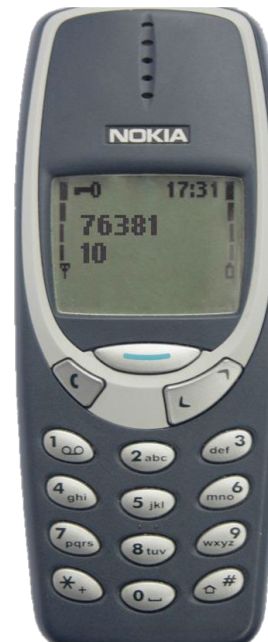


Januar 2007

Steve Jobs stellt das erste iPhone vor:
„Heute wird Apple das Telefon neu erfinden.“

Dezember 2007

1.39 Millionen* verkaufte iPhones weltweit



Juni 2007

Microsoft-Chef Steve Ballmer sagt in einem Interview: *„Außer der Marke hat Apple nichts in petto, was andere Anbieter nicht auch zu bieten hätten. Daher garantiere ich Ihnen, dass sich das iPhone nicht sonderlich verkaufen wird.“*

Dezember 2007

Nokia erreicht seinen lange anvisierten Meilenstein von 40% Marktanteil* und 133 Millionen* weltweit verkauften Telefonen

Individualisierung: Beispiel Technologische Trends

- Veränderungswirkung durch Kundenentscheidungen-

... ZEIGT, WELCHES **POTENTIAL ZUR VERÄNDERUNG** NEUE TECHNOLOGIEN MIT SICH BRINGEN.



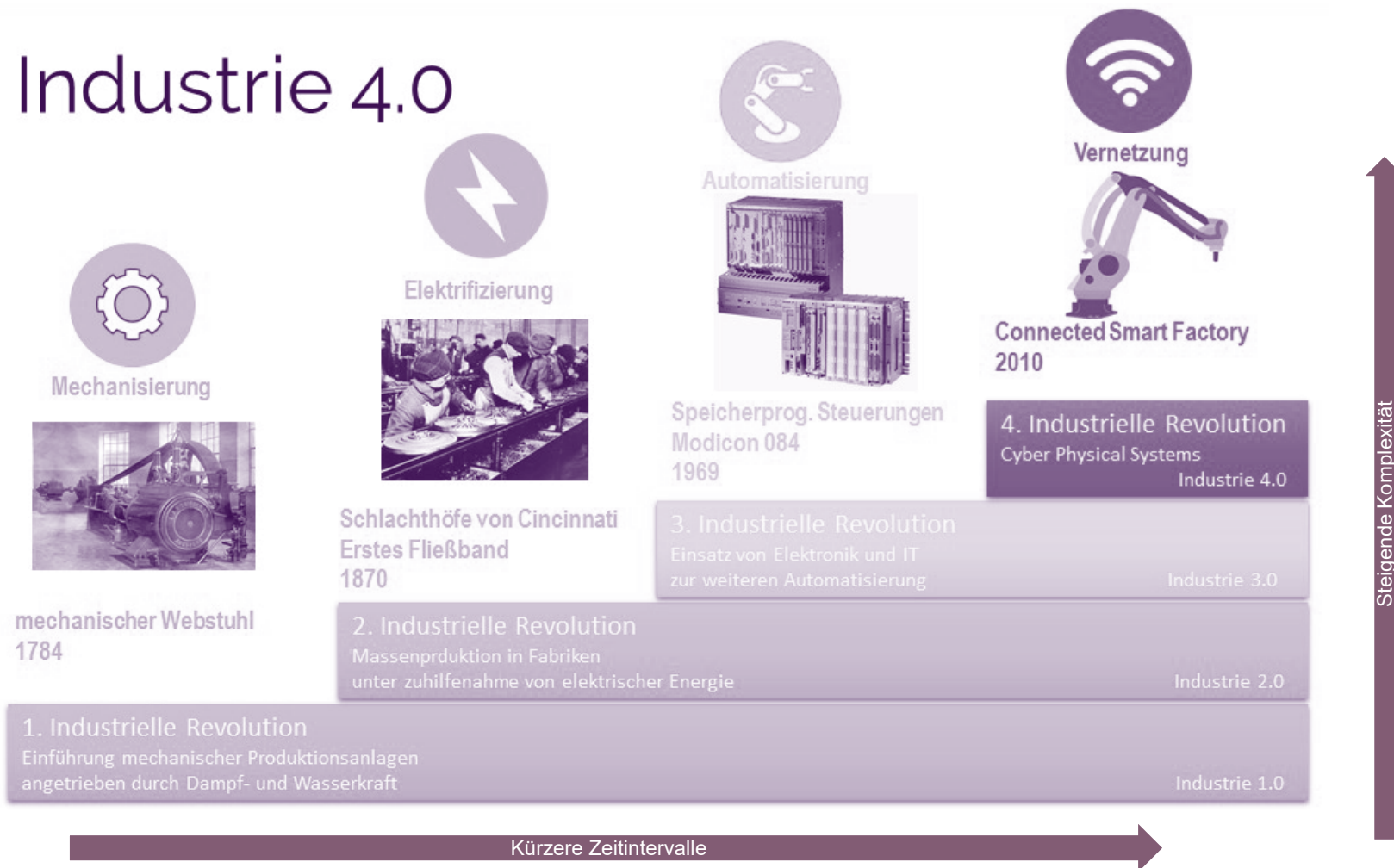
Dezember 2018
Nokia hat einen Marktanteil von 3.5% und verkaufte 1.6 Millionen** Telefone weltweit



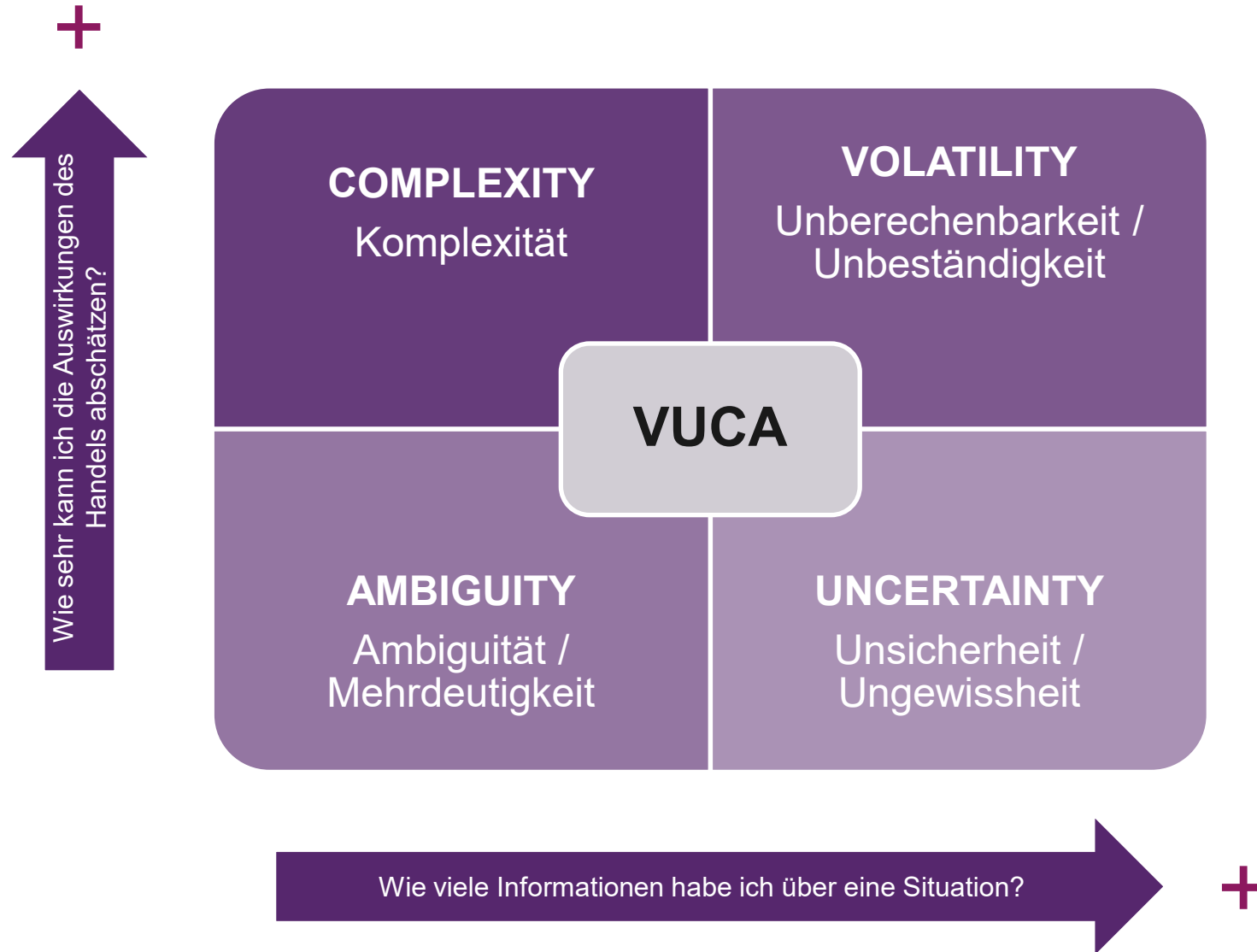
Dezember 2018
Insgesamt wurden knapp 218 Millionen iPhones* weltweit verkauft, das iPhone XR ist das meistverkaufte Smartphone der Welt

Digitalisierung & Arbeit // auf dem Weg zur Industrie 4.0

- Industrielle Revolution: kürzere Phasen, steigende Komplexität -



Entscheidungsfindung in VUCA-Welten



Entscheidungsfindung in einer VUCA-Welt



Volatilität (Volatility)

Flüchtigkeit: Alles kann sich von Moment zu Moment verändern / "Fahren auf Sicht".

Unsicherheit (Uncertainty)

Sichere Prognosen sind nicht möglich / vieles ist realistisch.

Komplexität (Complexity)

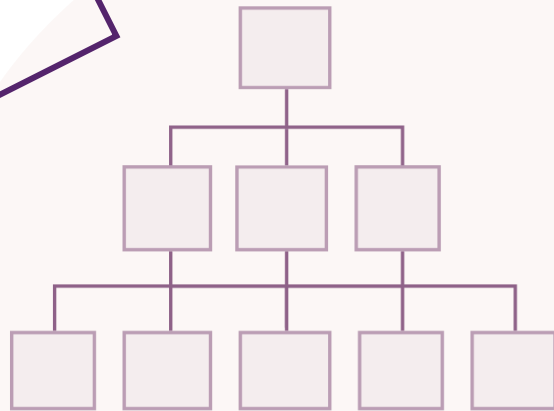
Entscheidungen gehen mit Risiken und Nebenwirkungen einher.

Ambivalenz (Ambiguity)

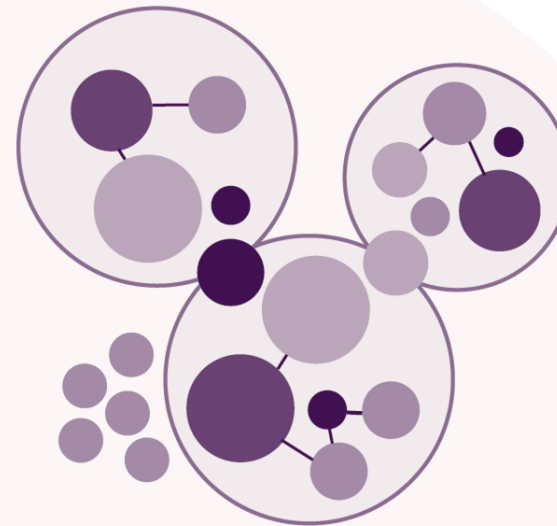
Widersprüche & Mehrdeutigkeiten im Denken, Fühlen, Handeln.

Eine Möglichkeit für Organisationen die Transformation zu gestalten: Selbstorganisation

Megatrends als
Treiber der
Transformation



Organisations-
design



Agenda

1

ÜBERBLICK // Kennenlernen & Annäherung an eine andere Welt

2

EINBLICK // ein pragmatischer Ansatz zur Entscheidungsfindung

3

QUICK WIN // Kommunikationspsychologie & Kompetenzen

4

RÜCKBLICK // Entscheidungs-Strategie-Karte



EINBLICK //
Entscheidungsfindung

Ein pragmatischer Ansatz zur Entscheidungsfindung



Information

- „Wahrnehmung als Orientierungsverhalten“
- Informationsverarbeitung folgt Strategien

Optionen

- „Optionen entwickeln um Auswahlprozess zu gestalten“
- Geleitet durch Werte und Erfahrungen

Konsequenzen

- „Abgleich der Konsequenzen mit der eigenen Strategie und Motivation“

Ein pragmatischer Ansatz zur Entscheidungsfindung: Information & Wahrnehmung



- Übung zu zweit mit der **hinteren** Sitznachbarn*in
- Nenne mir zwei Dinge, die sich in diesem Raum befinden, eines, was in deinem Sichtfeld liegt und eines, das nicht in deinem Sichtfeld liegt.

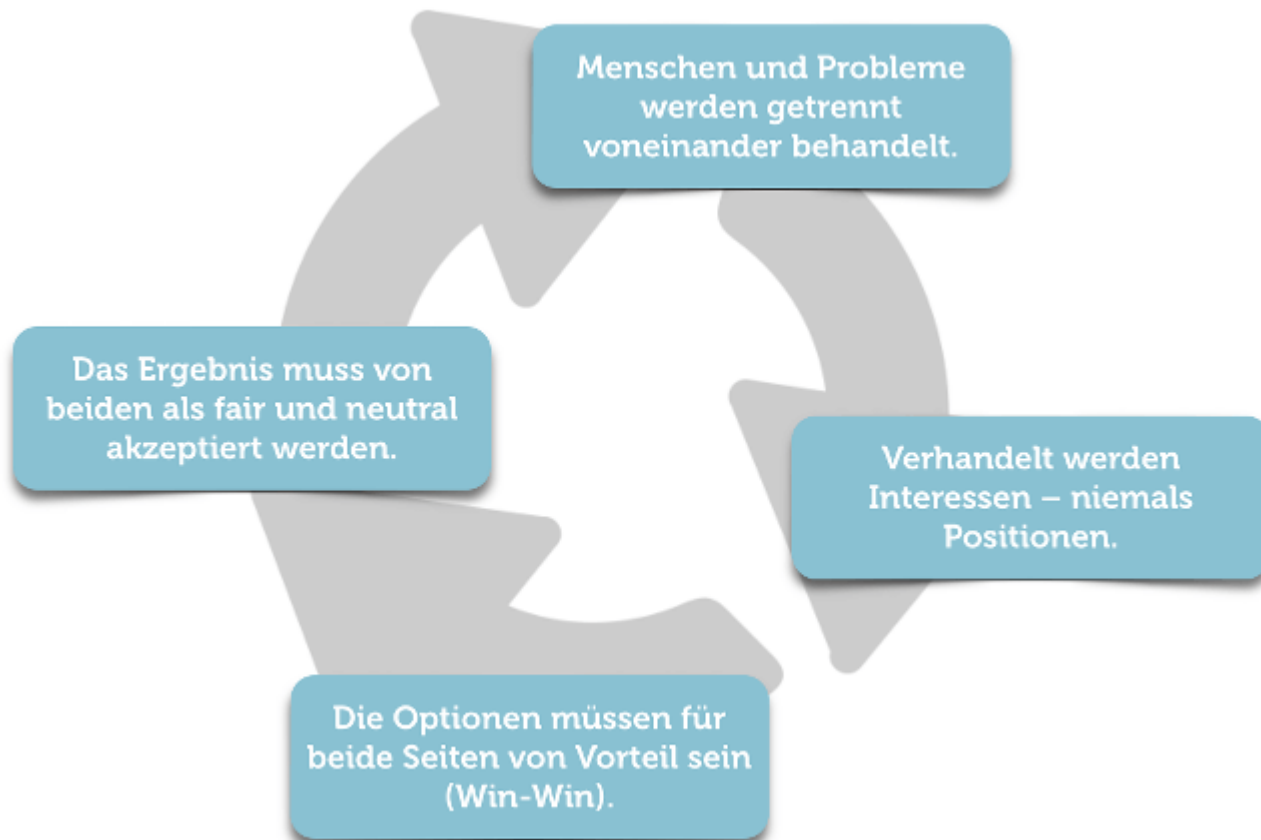
Information

- „Wahrnehmung als Orientierungsverhalten“
- Informationsverarbeitung folgt Strategien



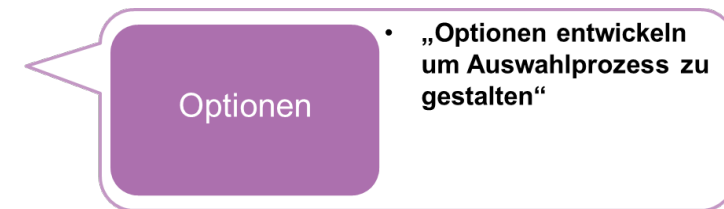
Konstruktivismus
als vorherrschendes
Paradigma in den
Sozialwissenschaften

Ein pragmatischer Ansatz zur Entscheidungsfindung: Optionen & Auswahl



Das Harvard-Konzept

- Menschen und Probleme voneinander getrennt behandeln
- Interessen verhandeln, nicht Positionen
- Optionen & Lösungen entwickeln, aus denen gewählt werden kann
- Win-win-Situation herbeiführen



Ein pragmatischer Ansatz zur Entscheidungsfindung: Optionen & Auswahl

Säulen der Identität



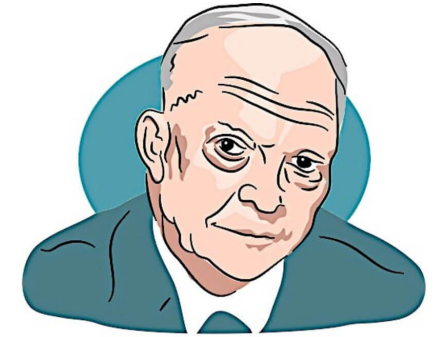
Säulen der Identität (nach Petzold)


- Das macht mich aus
- Das stützt mich
- Meine Identität beeinflusst mich bei der Entwicklung von Entscheidungsoptionen

Optionen

- „Optionen entwickeln um Auswahlprozess zu gestalten“

Ein pragmatischer Ansatz zur Entscheidungsfindung: Konsequenzen bewerten



nicht wichtig		wichtig		
C	Delegieren An kompetente Mitarbeiter weitergeben! 	A	Erledigen Sofort selbst machen! 	dringend
D	Verwerfen Nicht erledigen, ab in den Papierkorb! 	B	Terminieren Exakten Termin festlegen und selbst erledigen! 	nicht dringend

Konsequenzen

- „Abgleich der Konsequenzen mit der Strategie und Motivation“

Was beeinflusst meine Entscheidung?

Passt sie zur Zielgruppe?



Konsequenzen

- „Abgleich der Konsequenzen mit der Strategie und Motivation“

Ein pragmatischer Ansatz zur Entscheidungsfindung: unsere Motivation als Einflussfaktor

Motivationstheorie (McClelland)

- **Leistungsmotiv:** Wunsch nach Erfolg, Neugier. Angst vor Versagen.
- **Machtmotiv:** Wunsch nach Kontrolle, Einfluss. Angst vor Kontrollverlust.
- **Zugehörigkeitsmotiv:** Wunsch nach Sicherheit, Zuwendung. Angst vor Zurückweisung, Isolation.



Entscheide treffen und kommunizieren

- Entscheiden ist nicht gleich kommunizieren
- Beides ist komplex und individuell
- Beides ist geprägt von Erfahrungen, Werten, Persönlichkeitsmerkmalen
- Beides kann trainiert werden



Agenda

1

ÜBERBLICK // Kennenlernen & Annäherung an eine andere Welt

2

EINBLICK // ein pragmatischer Ansatz zur Entscheidungsfindung

3

QUICK WIN // Kommunikationspsychologie & Kompetenzen

4

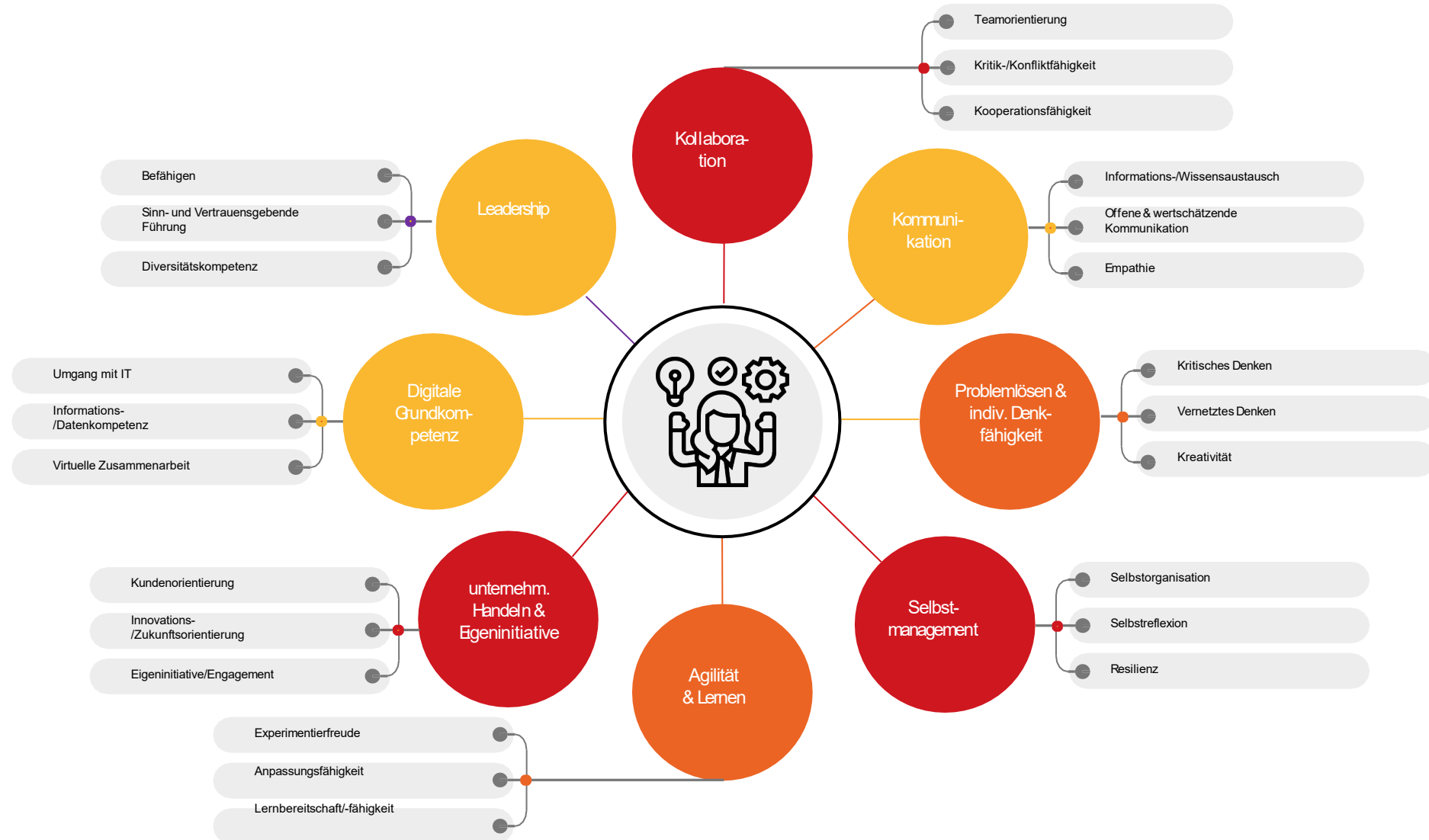
RÜCKBLICK // Entscheidungs-Strategie-Karte

Das innere Team von F. Schulz von Thun – für eine klare, authentische und situationsgemässe Kommunikation





Future Skills im beruflichen Kontext: Kompetenzmodell



Future Skills – die sollten Sie sich aneignen

Ambiguitätstoleranz

- Im Team lässt sich leichter entscheiden

Self-Leadership

- Lernen Sie "nein" zu sagen

Klarheit in der Kommunikation

- Keine falschen Versprechungen

Sinnggebung & Vorbild

- Führen Sie transformational

Agenda

1

ÜBERBLICK // Kennenlernen & Annäherung an eine andere Welt

2

EINBLICK // ein pragmatischer Ansatz zur Entscheidungsfindung

3

QUICK WIN // Kommunikationspsychologie & Kompetenzen

4

RÜCKBLICK // Entscheidungs-Strategie-Karte



Kahoot!



Home



Entdecken



Informationen sammeln

Leitfragen

- Welche Informationen stehen mir zur Verfügung?
- Welche muss ich noch beschaffen?
- Welche Wahrnehmungsmuster habe ich bisher übersehen?
- Welche neuen Perspektiven muss ich einnehmen um weitere Informationen zu erhalten?
- Was ging der Entscheidung voraus? Was war in der Vergangenheit wichtig?
- Was wird zukünftig wichtig sein?



Strukturierte Interviews



Qualitative Literaturanalyse



Perspektivenwechsel



Zielgruppenanalyse und Definition von Personas



Customer Journey

Optionen entwickeln

Leitfragen

- Welche Entscheidungsoptionen fallen mir ein?
- Was würde ich tun, wenn die beste Option nicht möglich wäre?
- Welche Hindernisse können existieren?
- Welche Chancen bestehen?
- Visualisieren der Optionen um Details zu erfassen



Kollegiale Fallberatung



Austausch unter Kollegen



SWOT-Analyse



Harvard-Prinzip Optionen entwickeln, die eine win-win-Situation herbeiführen

Konsequenzen abschätzen

Leitfragen

- Wie könnten sich die Optionen nach getroffener Entscheidung entwickeln?
- Wer ist betroffen?
- Ist eine weitere Zusammenarbeit möglich?
- Was wenn ich nicht entscheide?



Eisenhower-Matrix



Fokusgruppendifkussion

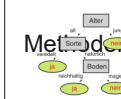


Stakeholderanalyse und Stakeholdermap (grosses/kleines Interesse vs. Grosser/Kleiner Einfluss)

Entscheidung fällen

Leitfragen

- Welches Ziel verfolge ich?
- Was sind meine Werte? Fallen dadurch
- Wie breit ist mein Zielfokus und welche Bedeutung hat für mich eine generelle Visibilität?
- Wen kann ich aktiv um Unterstützung fragen? Wen gehe ich an?



Entscheidungsbaum



Das innere Team



Walt-Disney-Methode



Zürcher Ressourcen Modell

Kontakt Prof. Dr. Nicole Bischof



IQB
Dozentin für Leadership und Personalmanagement

+41 58 257 14 03
nicole.bischof@ost.ch

[Mein Profil auf LinkedIn](#)

+ **Profile**

+ **Publikationen**



Dozentin und Beraterin

FHS St.Gallen, Hochschule für Angewandte Wissenschaften
Juni 2018–Heute · 2 Jahre 11 Monate
St. Gallen

Forschungsschwerpunkte:

- * Selbstorganisation und Organisationsentwicklung
- * Teaming und Selfleadership
- * Frauenkarrieren u.a. für Verwaltungsratsmandate



Lehrbeauftragte

Universität St.Gallen - Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften
Aug. 2017–Heute · 3 Jahre 9 Monate



Beraterin, Inhaberin

Entwicklung, Individuell.
2009–Heute · 12 Jahre
Davos, Schweiz



Dozentin und Beraterin

ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften
Juli 2017–Juni 2018 · 1 Jahr
Zürich



Career Counsellor

Universität St.Gallen - Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften
Feb. 2015–März 2017 · 2 Jahre 2 Monate



Jetzt weiterbilden.
CAS New Leadership in Team- und Selbstführung

Januar 2022, OST – Campus St.Gallen



OST
Ostschweizer
Fachhochschule