



## 7 Optionen

### Entscheidungsqualität steigern

Basis jeder guten Entscheidung sind durchdachte Handlungsoptionen. In der Alltagshektik kommt es allerdings immer wieder zu Schnellschüssen auf Basis von offensichtlichem oder bekanntem. Ein methodischeres Vorgehen kann helfen, Entscheidungen durchdachter und wirkungsvoller zu treffen. Eine Möglichkeit ist: 7 Optionen (7O)

7O ist zunächst ein Denkmodell, das die Definition durchdachter Handlungsoptionen unterstützt. Es basiert auf dem Leitsatz:

***„Für jede Problemstellung gibt es mindestens 7 Lösungen!“***

Für Entscheidungen heißt dies, dass nach der Analyse dessen, was entschieden werden soll, mindestens 7 Lösungen bzw. Handlungsoptionen benannt werden, bevor die Entscheidung getroffen wird. Der Vorteil dieses Vorgehens liegt darin, dass über den Tellerrand geschaut und vielleicht sogar kreativ gedacht werden muss. Dadurch steigt die Qualität der letztendlich gewählten Lösung, da nicht nur das „offensichtliche“ oder „schon immer so gewesene“ für die Lösung herangezogen wird. Das Spielfeld wird vergrößert und es ist leichter zu erkennen, worauf es im Wesentlichen ankommt und welche Bestandteile einer Lösung besonders positiv wirken.

Beispiel: Nachbesetzung einer Position als Abteilungsleiter

In diesem realen Fall ging es um die Nachbesetzung einer Position nach Weggang des Stelleninhabers. Es wurde darüber gestritten, ob die Position mit einem Mitarbeiter aus der Abteilung oder einem externen Kandidaten besetzt werden soll. Erst nach Einsatz von „7 Optionen“ und der Entwicklung weiterer Optionen wurde eine einvernehmliche und qualitativ hochwertige Lösung gefunden, die von beiden Parteien getragen wurde. Die sieben Optionen waren:

1. Interne Nachbesetzung, d.h. ein Teammitglied wird Abteilungsleiter
2. Externe Besetzung über Anzeige bzw. Headhunter
3. Stelle bleibt offen, wird nicht besetzt
4. Der Bereich wird umorganisiert und die Position dadurch überflüssig
5. Aufgaben des Bereiches werden ausgelagert (Outsourcing)
6. Doppelspitze aus 2 Teilzeitkräften oder Nachwuchskräften
7. Der Bereichsleiter übernimmt die Rolle mit



Es wurde entschieden, einen Kriterienkatalog für die leicht veränderte Position zu definieren und einen Personalberater mit der Suche und Auswahl zu beauftragen. Ein interner Kandidat sollte sich ebenfalls bewerben und das gleiche Auswahlverfahren durchlaufen wie die externen Kandidaten.

Wie die optimale Lösung aussieht, hängt natürlich vom Einzelfall ab und gelegentlich wird dann doch die erste genannte Lösung gewählt. Dann ist diese allerdings durchdacht! Meist jedoch führt die Betrachtung mehrerer Aspekte zu einer Veränderung der Entscheidung, da kreativere Ideen entwickelt werden.

Das genannte Beispiel ist einer der einfacheren Fälle. Auch bei komplexeren Sachverhalten und sogenannten „weichen Themen“ kann 7O eingesetzt werden, die Entscheidungsqualität zu steigern. Hierzu noch ein Beispiel.

Ein Mitarbeiter hat das Gefühl, das der eigene Vorgesetzte mit der Leistung nicht zufrieden ist bzw. diese nicht zu würdigen weiß. Die Klage lautet: „Meine Verbesserungsvorschläge werden von meinem Chef grundsätzlich abgelehnt. Wie kann ich meinen Chef überzeugen, meinen Vorschlägen gegenüber offener zu sein?“

Das Vorgehen gemäß „7 Optionen“ sieht auch in einem solchen Fall wie folgt aus:

1. Schritt: Identifikation von mind. 7 Ursachen für die beschriebene Situation
2. Schritt: Suche nach Indikatoren (mind. 7), die zeigen, welche Ursache wahrscheinlich vorliegt.
3. Schritt: Definition von mindestens 7 Handlungsoptionen
4. Schritt: Entscheidung und Handlung

### **1. Schritt: Ursachen für die Situation identifizieren**

Hier wird zunächst überlegt, was den Vorgesetzten dazu bewegen könnte, die Vorschläge abzulehnen. Denkbar sind unter anderem:

- Inhalt und Rahmenbedingungen der Vorlage
  1. Verständlichkeit des Vorlage unzureichend
  2. Kundennutzen nicht erkennbar
  3. Investition vs. Gewinn nicht gegeben
  4. Relevanz fehlt / nicht erkennbar
  5. Eigenmotivation hinter dem Vorschlag unterstellt
  6. Falsche Form (Leser- oder Zuhörer-Typ nicht beachtet, ...)
  7. Falscher Zeitpunkt (vor versammelter Mannschaft, zwischen zwei Terminen, ...)
  8. Vorschlag wurde bereits anderweitig gemacht
  9. Vorgaben von oben
  - 10....



- Persönlichkeit des Chefs
  1. Versteht die Angaben nicht
  2. Überheblichkeit gegenüber Mitarbeiter
  3. Angst
  4. Konfliktscheu
  5. Steht unter Stress
  6. Sieht Verbesserungsvorschläge nicht als Teil seiner Aufgabe
  7. Will Arbeitsanfall minimieren
  8. ...
- Weitere Faktoren
  1. ...

## 2. Schritt: Welche Indikatoren würden für die identifizierten Faktoren sprechen?

Im realen Leben ist zu reflektieren, wie der Vorgesetzte sich in den jeweiligen Situationen genau verhalten hat. Da dies an dieser Stelle nicht möglich ist, schauen wir uns exemplarisch 7 Indikatoren für den Faktor Angst an:

Für Angst als Ursache der Ablehnung können sprechen:

1. Ausweichende Kommunikation, etwa: „Lassen Sie uns später darüber sprechen.“
2. Verweis auf (vorgeschobene) externe Hemmnisse
3. Ängstliche Sprache: „ich bin mir nicht sicher, das könnte ein Problem sein, ...“
4. Körpersprache (rot/blass, Schweiß, ausweichender Blick, ...)
5. Verbale Annahme des Vorschlages aber keine weitere Bearbeitung \*
6. Agressive Reaktion: was soll das denn jetzt schon wieder \*
7. Ruft bei jedem entsprechenden Gespräch Unterstützung hinzu \*
8. Delegiert derartige Gespräche \*
9. Sagt Gespräche sehr kurzfristig ab \*

\*: Diese Aspekte können auch andere Ursachen haben. Es bleibt also auch bei methodischem Vorgehen nicht ganz einfach, menschliches Verhalten eindeutig zu identifizieren. Allerdings lässt das methodische reflektieren die Wahrscheinlichkeit wachsen, dass die eigene Interpretation fremden Verhaltens korrekt ist. Die Methode zwingt nämlich dazu genau zu beobachten und alternative Ursachen zu erwägen.

Daher zur Übung noch 7 Indikatoren für den Faktor „Verständlichkeit der Vorlage unzureichend“

1. Chef fragt Einzelaspekte gezielt nach
2. Er weist Vorlage zur Überarbeitung zurück
3. Er fordert andere Form: „Schreiben Sie das doch bitte einmal auf.“
4. Er verlangt mehr Detailinformationen



5. Er hat Vorlage offensichtlich nur überflogen aber nicht tiefer bearbeitet
6. Ablehnung in dem Sinne: so etwas haben wir schon...
7. Klare Aussage: „So ist die Vorlage nicht verständlich“
8. Verweis an Fachmann / Spezialisten / Assistenten zur weiteren Diskussion
9. ...

Auch bei dieser Liste gilt, dass die genannten Verhaltensweisen zum Teil durch andere Faktoren beeinflusst werden können. Der Kontext und die genauen Umstände sind hier von zentraler Bedeutung. Sie erkennen aber das Prinzip und wie sehr sich das Denken durch die verschiedenen Optionen in unterschiedliche Richtungen bewegt.

### **3. Schritt: Definition von mindestens 7 Handlungsoptionen**

Je nachdem, welche Ursache für den Konflikt mit dem Vorgesetzten identifiziert wurde, sind nun sieben Handlungsoptionen zu suchen. Dies können sein:

1. Gespräch mit dem Vorgesetzten über die Situation, mit Bitte um Einigung über das weitere Vorgehen
2. Keine Vorschläge mehr einreichen
3. Eskalation an den Vorgesetzten des eigenen Chefs
4. Erfahrungsaustausch mit Kollegen zur Vereinbarung eines gemeinsamen Vorgehens
5. Kündigung
6. Einschalten eines Vermittlers
7. Anregung zur Etablierung eines standardisierten Prozesses
8. Verbesserungsvorschläge woanders einreichen
9. Vorschläge durch 3. Person einbringen
10. Vorschläge in anderem Rahmen einbringen (Teammeeting, Einzelgespräch, ...)
11. ...

Hier ließen sich noch etliche Möglichkeiten anführen, diese hängen aber in hohem Maße von den Vorüberlegungen der Schritte 1 und 2 ab. Daher gehen wir an dieser Stelle auch nicht weiter auf den vierten Schritt ein. Dieser ist in einer realen Situation meist klar, wenn die vorherigen Schritte bearbeitet sind.

Die Methode „7 Optionen“ ist eines der einfach zu verstehenden aber sehr wirkungsvollen Tools, die wir in unserer Arbeit und unseren Seminaren gerne einsetzen. Wenn Sie mehr dazu wissen wollen, nehmen Sie gerne Kontakt auf: [info@edelkraut.net](mailto:info@edelkraut.net)

Viel Erfolg bei der Anwendung!