

Folie 1

Flexibilität als  
Entscheidungsprinzip

Der Weg von passiven zu aktiven  
Entscheidungen

Folie 2


Meinungen zur Flexibilität

Ich habe nur flexible Mitarbeiter!


Herr Müller, Sie müssen lernen flexibler zu sein ...

flexibel = angepasst = opportunistisch  
Flexibilität = Schlagwort

- Es ist immer gut, wenn man Flexibilität fordern kann und selber nicht flexibel sein muss...



Folie 3

Flexibilität ist  
Ansichtssache ? 

„Flexibilität heißt passive Biegsamkeit“  
„Flexibilität heißt aktive Gestaltung“

Folie 4

Definitionsversuch:

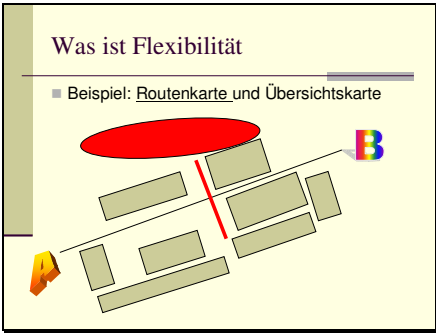
Flexibilität ist die Fähigkeit bei unterschiedlichen Bedingungen ans Ziel zu kommen.



Folie 5

Was ist Flexibilität

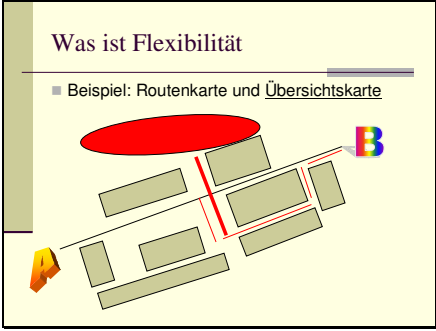
- Beispiel: Routenkarte und Übersichtskarte



Folie 6

Was ist Flexibilität

- Beispiel: Routenkarte und Übersichtskarte



## Folie 7

### Fragestellung

- Sind Entscheider (Unternehmer, Mitarbeiter), die ein hohes Maß an Flexibilität haben erfolgreicher?
- Flexibilität bedeutet ein hohes Situationsbewusstsein.
- Situationsbewusstsein ist ein Hauptfaktor für gute Entscheidungen.
- Für alle Veränderungen ist Situationsbewusstsein (situation awareness) ein entscheidender Faktor



The illustration shows a person in a business suit walking across a narrow tightrope high above a cityscape. The person is leaning forward, maintaining balance. The city below is rendered in a simple, stylized manner.



## Folie 8

### Was beinhaltet Flexibilität

- Situationsbewusstsein
- Übersicht
- Prioritäten setzen
- Informationsmanagement
- Problemlösendes Denken
- Schnelle Automatisierung
- Kommunikation
- Entscheidungsfreude

## Folie 9

### Flexibilitätskreis



The diagram consists of a central red circle containing the following text elements:

- Übersicht
- Prioritäten setzen
- Situationsbewusstsein
- Informationsmanagement
- Problemlösendes Denken
- Schnelle Automatisierung
- Kommunikation
- Entscheidungsfreude

The text is arranged in a circular pattern around the center of the red circle.

## Folie 10

### Wie entsteht unflexibles Verhalten?

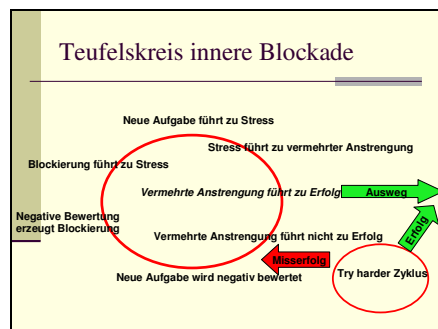
- Durch subjektive und objektive Überforderung
- Durch mangelhafte Kommunikation
- Druck erzeugt Gegendruck!
- Negative Bewertung der Tätigkeit
- Schlechtes Arbeitsklima
- Schlechte Bezahlung
- Burn Out-Syndrom
- Innere Kündigung

## Folie 11

### Spannungsfeld Flexibilität

■ Wir haben ein inneres Bedürfnis, uns an Situationen anzupassen	■ Wir haben einen inneren Widerwillen gegen Veränderungen
■ Wir sind neugierig und interessiert	■ Wir sind kritisch und vorsichtig
■ Wir wollen, dass unsere Arbeit anerkannt wird	■ Wir wissen, dass unsere Arbeit nicht immer anerkannt wird
■ Wir lieben Erfolgsergebnisse	■ Wir riskieren ungern Misserfolge (Verlust-Aversion)

## Folie 12



## Folie 13

### Situationsbewusstsein

- In welcher Situation befinde ich mich?
- Was ist bekannt?
- Was ist neu?
- Welche Informationen brauche ich (fehlen)?
- Standardsituation – Ausnahmesituation?
- Welche Risiken?
- Wer kann helfen? (Mit Informationen, Erfahrungen, Tat)

## Folie 14

### Übersicht

- Was ist mein Ziel? (Bildliches Vorstellen von Zielen, Motivation)
- Welche Wege führen nach Rom?
- Wie weit kann ich von meinem üblichen Procedere abweichen?
- Welche Lösungsansätze kenne ich?
- Welche neuen Lösungsansätze wären denkbar?

## Folie 15

### Prioritäten setzen

- Welche Prioritäten muss ich unbedingt setzen?
- Wo kann ich mich entscheiden, Dinge hinten an zu stellen?
- Was ist die günstigste Reihenfolge?
- Schnellste Route?
- Sicherste Route?
- Optimale Route?

## Folie 16

### Informationsmanagement

- Welche Informationen brauche ich unbedingt?
- Welche wichtigen Informationen fehlen?
- Welche Informationen könnten noch hilfreich sein?
- Woher bekomme ich die Informationen?
- Wie hoch ist der vermutliche Zeitaufwand?

## Folie 17

### Informationssuche und Perfektionsfalle

Mit welcher Effizienz kann ich rechnen?

Reichen 80% Informationssicherheit aus?  
Oder muss ich wesentlich mehr Zeit für etwas mehr Sicherheit aufwenden?


Probability of detection

Search time available

Experimentell ermittelt anhand des Aufsuchens von optischen Produktfehlern (Drury 1975)

## Folie 18

### Problemlösendes Denken



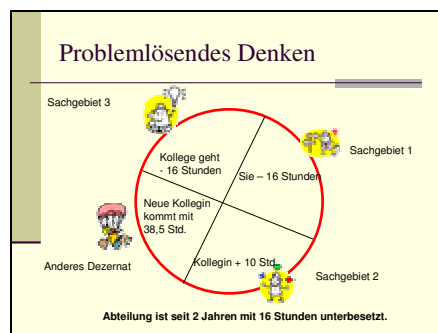
- Problemdefinition
- Lösungsschritte aufzeichnen
- Lücken in der Lösungskette?
- Querdenken – analoge Lösungswege bei Problemen aus anderen Bereichen
- Teamwork – je mehr Köpfe, desto mehr Ideen (Brainstorming)

## Folie 19

### Aufgabe Problemlösendes Denken

- Sie arbeiten Vollzeit und möchten gerne aus familiären Gründen nur noch Teilzeit arbeiten (16 Stunden weniger). In Ihrer Abteilung gibt es viel zu tun.
- Eine Kollegin hat eine halbe Stelle und würde gern um 10 Stunden aufstocken.
- Ein Kollege in 20 Stunden Altersteilzeit hört jetzt ganz auf. Seine Altersteilzeit wurde von der Abteilung getragen ohne Ersatz und ohne Stellenaufstockung.
- Als Ersatz soll nun eine Kollegin aus einem anderen Dezernat kommen, welche bei Ihnen noch nicht eingearbeitet ist. Sie hat eine volle Stelle.
- Ihr Vorgesetzter hält Ihr Anliegen derzeit für problematisch, weil die Abteilung seit 2 Jahren unterbesetzt ist (-16 Stunden)
- Welche Argumente haben Sie?

## Folie 20





## Folie 21

### Schnelle Automatisierung

- Automatisierung bedeutet die schnelle Beherrschung neuer Lösungswege
- Damit steigt die Fähigkeit neue Routinen zu installieren
- Am besten im Team
- Jeder nach seinen Möglichkeiten


## Folie 22

### Kommunikation

- Das Team weiß mehr!
- Sender-Empfänger-Modell 
- Ziehen wirklich alle an einem Strang? 
- Projektmanagement hilft erhöhte Anforderungen für den Einzelnen überschaubar (zeitlich begrenzt) zu halten.
- Der Prozess ist für alle transparent.

## Folie 23

### Entscheidungsfreude



- Kognitive Bewertung von Problemen führen zu mehr oder weniger optimalen Lösungen
- Das Problem positiv bewerten (Herausforderung statt Krise)
- Positive Bewertung der eigenen Expertise
- Feed-back holen
- Entscheidungsfreudig ist vor allem, wer seine Entscheidungen korrigieren kann!

## Folie 24

### Zusammenfassung

- Flexibilität ist eine Summe von Fähigkeiten, welche die Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit in neuen Situationen ausmacht.
- Sie hängt stark von Faktoren wie **Situationsbewusstsein, Kreativität, Intelligenz, Kommunikationsfähigkeit, Expertise und Selbstbewusstsein in Verbindung mit Kritikfähigkeit ab.**
- Flexibilität ist trainierbar

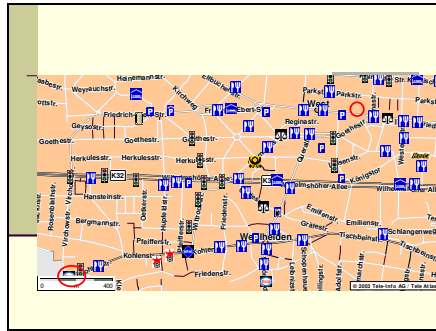


## Folie 25

### Aufgaben (Übersicht, Situationsbewusstsein, Prioritäten)

- Ihre Freundin hat sich auf dem Weg zu Ihnen verfahren und bittet sie telefonisch um Hilfe. Versetzen Sie sich in die Lage Ihrer Freundin und führen Sie sie mit Hilfe des Stadtplanes ans Ziel.

## Folie 26



## Folie 27

### Aufgaben (Informationsmanagement)

- Herr Bönning, der Assistent von Frau Meier ist plötzlich krank geworden. Die Vertretung ist im Urlaub. Frau Meier bittet Sie inständig einzuspringen. Sie sagen ja. Kaum sind Sie am Platz, schon klingelt das Telefon.
- 1. Anruf: Frau Günther benötigt dringend das Exposé von der Parkstrasse für die Dezentrenkonferenz, das als PDF Datei vorliegen müsste.
- 2. Anruf: Herr Schulze vom Revisionsausschuss, der heute tagt, fragt nach, ob inzwischen die Verwendungsrachweise für das Bauprojekt Jahn-Sporthalle ebracht sind? Im Revisionsamt könne er niemanden erreichen. Wo soll er sonst anrufen, als bei Ihnen im Baum?!
- 3. Anruf: Frau Meier bittet Sie, vertretungsweise für Herrn Bönning zur Projektarbeitsgruppe Multifunktionshalle zu gehen, die um 14.00 stattfindet. Um 14.30 haben Sie aber selbst eine Arbeitsgruppenbesprechung, die letzte vor der Vorstellung der Ergebnisse in der Leitungskonferenz.
- 4. Anruf: Ihr Mann ruft an und bittet Sie das gemeinsame Auto, mit dem Sie heute unterwegs sind, pünktlich um 16.00 in der Werkstatt zur Inspektion abzugeben. Auf dem Heimweg möchten Sie noch bitte an den Rotwein denken, weil heute Abend Hans und Gisela zum essen kommen.

Folie 28



Folie 29

