DIE EINE ENTSCHEIDUNG · IMPULSE FÜR FÜHRUNGSTEAMS IN DER TRANSFORMATION

Das Set zum Buch

Alle 26 Aufgaben zur Reflexion, die aus dem Buch und weitere, je Aufgabe ein Blatt, damit jede Person im Führungsteam ihr eigenes hat. Dazu die Vorlagen, auf die das Buch verweist.

ZUR REFLEXION, JE TEIL

I	Warum bewegt sich nichts?	3 Aufgaben
II	Was heißt hier entscheiden?	3 Aufgaben
III	Wo hakt es?	4 Aufgaben
IV	Kennen andere das?	3 Aufgaben
V	Welche Frage ist die eine?	5 Aufgaben
VI	Wie bleibt die Entscheidung stehen?	5 Aufgaben
VII	Was ändert KI?	3 Aufgaben

VORLAGEN

- Sechzig-Sekunden-Check
- Leitfragen je Feld des Canvas
- Wenn es nach Kultur klingt
- Zehn Beschlüsse prüfen
- Ihre Entscheidungsfrage

SO NUTZEN SIE DAS SET

Jeder Teil beginnt mit einem Blatt zum Vorgehen, allein und im Führungsteam. Seitenangaben beziehen sich auf das Buch. Den Canvas gibt es als A3-Vorlage unter pinkelephants.de/buch/leser.

© 2026 Alexander Sattler · Dieses Set steht unter CC BY-NC-SA 4.0 (Namensnennung, nicht kommerziell, Weitergabe unter gleichen Bedingungen), creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.de. Jedes Unternehmen darf es für die eigene Arbeit ausfüllen, anpassen, vervielfältigen und weitergeben, solange Name und Lizenz erhalten bleiben.
pinkelephants.de/buch/leser

ZUR REFLEXION · TEIL I · IMPULSE 1 BIS 5 (AB S. 16)

Warum bewegt sich nichts?

Woran sehen wir, dass wir beschäftigt sind, statt uns zu bewegen?

Die Aufgaben stützen sich auf die Impulse dieses Teils, bauen aufeinander auf und enden mit einem Ergebnis zum Mitnehmen. Jede lässt sich auch einzeln bearbeiten. Jede Person bekommt ein eigenes Blatt.

ALLEIN · 20 BIS 30 MINUTEN

Schreiben Sie in Stichworten, nicht in Sätzen.

Notieren Sie konkrete Beobachtungen: was, wann, bei wem.

Lassen Sie leer, was Sie nicht wissen. Auch eine leere Stelle sagt etwas.

IM FÜHRUNGSTEAM · ETWA 45 MINUTEN

Vorher. Jede Person füllt die Aufgaben dieses Teils allein aus. Eine Person moderiert die Sitzung.

10 Minuten. Reihum nennt jede Person den Satz aus diesem Teil, der sie am meisten getroffen hat. Ohne Diskussion.

20 Minuten. Die Antworten Aufgabe für Aufgabe nebeneinanderlegen. Wo stimmen sie überein, wo gehen sie auseinander?

10 Minuten. Das Ergebnis zum Mitnehmen gemeinsam formulieren. Was offen bleibt, kommt auf eine Liste offener Fragen.

5 Minuten. Wer bringt was bis zum nächsten Mal mit?

DIE AUFGABEN

1 Bewegung zählen

2 Was gesagt wird, was dahinter liegt

3 Wo wir ausweichen

Zum Mitnehmen: Die Entscheidung, die bei uns ausbleibt, in einem Satz

© Alexander Sattler · CC BY-NC-SA 4.0

ZUR REFLEXION · TEIL I · AUFGABE 1 VON 3

Bewegung zählen

Zu Impuls 1 (S. 18). Zählen Sie die Entscheidungen der letzten drei Monate, die etwas verbindlich verändert haben, etwa eine Priorität, die seitdem gilt, ein gestopptes Vorhaben oder ein verschobenes Entscheidungsrecht.

ENTSCHEIDUNG	WAS GILT SEITDEM ANDERS, UND FÜR WEN?

Woran hängt bei uns gerade die meiste Arbeit, ohne dass sich etwas bewegt?

Welche Entscheidung würde einen Teil dieser Arbeit überflüssig machen?

IM FÜHRUNGSTEAM

Jede Person nennt zuerst ihre Zahl, dann werden die Listen verglichen. Liegen die Zahlen weit auseinander, sagt schon das etwas.

REFLEXION

© Alexander Sattler · CC BY-NC-SA 4.0

ZUR REFLEXION · TEIL I · AUFGABE 2 VON 3 · AUCH IM BUCH, S. 32

Was gesagt wird, was dahinter liegt

Zu den Impulsen 2 (S. 20) und 3 (S. 22). Sammeln Sie Sätze, die in Ihrem Haus fallen, wie in der Tabelle auf S. 21. Darunter ein Wort, das bei Ihnen viel trägt.

WAS GESAGT WIRD	WAS DAHINTER LIEGT eine Budgetlogik, eine Machtverteilung, ein Selbstbild	DIE AUSSTEHENDE ENTSCHEIDUNG

Welches Wort fällt bei uns oft und trägt viel?
etwa Transformation, Agilität, Kundenorientierung, KI-Strategie

Gelungen ist es, wenn …
für das Wort darüber, in Ihren eigenen Worten

IM FÜHRUNGSTEAM
Die Sätze zuerst sammeln, ohne sie zu bewerten. Zum Wort liest jede Person ihren Satz „Gelungen ist es, wenn …“ vor. Gehen die Sätze auseinander, teilt das Team ein Wort, aber keine Vorstellung.

© Alexander Sattler · CC BY-NC-SA 4.0

ZUR REFLEXION · TEIL I · AUFGABE 3 VON 3 · AUCH IM BUCH, S. 33

Wo wir ausweichen

Zu den Impulsen 4 (S. 26) und 5 (S. 28). Man kann einer Entscheidung auf zwei Arten ausweichen: Man schult die Menschen und lässt die Regeln, wie sie sind. Oder man lässt weiter rechnen, wo längst entschieden werden müsste.

Wo haben wir zuletzt bei Menschen angesetzt, und welche Regel, Freigabe oder Budgetlogik ist dabei geblieben?
ein Training, ein Appell, ein Leitbild, ein Coaching

Welche Frage haben wir zuletzt vertagt, weil noch Zahlen fehlten? Was müssten die Zahlen zeigen, damit wir anders entscheiden?
Kann das niemand sagen, ist die Analyse nur Aufschub.

IM FÜHRUNGSTEAM

Klingt eine Antwort nach Kultur, fragen Sie, welche Regel, welcher Weg oder welche Person das hervorbringt. Für jede vertagte Frage eine Person benennen, die bis zu einem Datum festlegt.

ZUM MITNEHMEN AUS TEIL I

Die Entscheidung, die bei uns ausbleibt, in einem Satz

vorläufig. Ob es wirklich eine Entscheidung ist, prüfen Sie in Teil II.

REFLEXION

© Alexander Sattler · CC BY-NC-SA 4.0

ZUR REFLEXION · TEIL II · IMPULSE 6 BIS 10 (AB S. 34)

Was heißt hier entscheiden?

Welche unserer letzten Beschlüsse waren Entscheidungen?

Die Aufgaben stützen sich auf die Impulse dieses Teils, bauen aufeinander auf und enden mit einem Ergebnis zum Mitnehmen. Jede lässt sich auch einzeln bearbeiten. Jede Person bekommt ein eigenes Blatt.

ALLEIN · 20 BIS 30 MINUTEN

Schreiben Sie in Stichworten, nicht in Sätzen.

Notieren Sie konkrete Beobachtungen: was, wann, bei wem.

Lassen Sie leer, was Sie nicht wissen. Auch eine leere Stelle sagt etwas.

IM FÜHRUNGSTEAM · ETWA 45 MINUTEN

Vorher. Jede Person füllt die Aufgaben dieses Teils allein aus. Eine Person moderiert die Sitzung.

10 Minuten. Reihum nennt jede Person den Satz aus diesem Teil, der sie am meisten getroffen hat. Ohne Diskussion.

20 Minuten. Die Antworten Aufgabe für Aufgabe nebeneinanderlegen. Wo stimmen sie überein, wo gehen sie auseinander?

10 Minuten. Das Ergebnis zum Mitnehmen gemeinsam formulieren. Was offen bleibt, kommt auf eine Liste offener Fragen.

5 Minuten. Wer bringt was bis zum nächsten Mal mit?

DIE AUFGABEN

1 Beschlüsse prüfen

2 Blau oder Rot

3 Die eine als Cluster

Zum Mitnehmen: Die eine Entscheidung mit dem, was zu ihr gehört

© Alexander Sattler · CC BY-NC-SA 4.0

ZUR REFLEXION · TEIL II · AUFGABE 1 VON 3 · AUCH IM BUCH, S. 48

Beschlüsse prüfen

Zu Impuls 6 (S. 36). Nehmen Sie die letzten fünf Beschlüsse aus den Protokollen der Führungsrunde und wenden Sie den Test aus Impuls 6 an. Ohne Protokolle nehmen Sie die fünf Vorhaben, mit denen sich Ihr Führungsteam am meisten beschäftigt.

BESCHLUSS wie im Protokoll	**WAS GILT DANACH ANDERS, UND FÜR WEN?** eines der vier Dinge, S. 36	**WAS FÄLLT DAFÜR WEG?** was endet, wer etwas abgibt	**ERGEBNIS** ankreuzen
			○
			○
			○
			○
			○

Kreuzen Sie an, wenn beide Spalten konkret sind. Dann war es eine Entscheidung. Bei weniger als drei Kreuzen fehlt meist eine Entscheidung, an der die anderen hängen.

IM FÜHRUNGSTEAM

Alle prüfen dieselben fünf Beschlüsse. Wo die Einschätzungen auseinandergehen, ist unklar, was der Beschluss verändert hat. Die Vorlage für zehn Beschlüsse liegt am Ende dieses Sets.

© Alexander Sattler · CC BY-NC-SA 4.0

ZUR REFLEXION · TEIL II · AUFGABE 2 VON 3

Blau oder Rot

Zu den Impulsen 7 (S. 38) und 8 (S. 40). Blau ist, was sich wiederholt und wofür jemand die Antwort kennt, alles andere ist rot. Gesteuert wird mit Plan, Freigabe und Kennzahl, geführt mit Rahmen, Spielraum und Versuch.

THEMA, DAS UNS GERADE BESCHÄFTIGT	BLAU ODER ROT	GESTEUERT ODER GEFÜHRT

Ein rotes Thema, das gesteuert wird, ist der Anfang des Kreislaufs der Überhitzung (S. 41).

Welche neue Regel, Freigabe oder welches Gremium sollte zuletzt etwas in den Griff bekommen, und ist es dadurch ruhiger geworden?
Wenn nicht: Wer könnte nah am Fall entscheiden, mit welchem Mandat?

IM FÜHRUNGSTEAM
Ein Thema, das rot ist und gesteuert wird, gemeinsam nachzeichnen: Durch wie viele Stellen ist der letzte Fall gegangen, bevor jemand entschieden hat?

© Alexander Sattler · CC BY-NC-SA 4.0

ZUR REFLEXION · TEIL II · AUFGABE 3 VON 3 · AUCH IM BUCH, S. 49

Die eine als Cluster

Zu den Impulsen 9 (S. 42) und 10 (S. 44). Nehmen Sie die Entscheidung aus Teil I mit, oder die, die heute nicht fällt und am meisten bewegen würde.

Die Entscheidung

DIE PERSON, DIE VERANTWORTET

DIE REGEL, DIE KÜNFTIG GILT

DER PREIS, DER BEZAHLT WIRD

Was erwarten wir, wenn sie fällt, und wann prüfen wir das?
Wer tut danach was anders? Welche anderen Entscheidungen werden leichter?

IM FÜHRUNGSTEAM
Jede Person schreibt ihre Entscheidung allein auf. Gleich sind die Antworten selten. Die Unterschiede sind der Stoff für Teil V.

ZUM MITNEHMEN AUS TEIL II

Die eine Entscheidung mit dem, was zu ihr gehört

Person, Regel, Preis. Mehr als drei Teile hat der Cluster selten.

© Alexander Sattler · CC BY-NC-SA 4.0

ZUR REFLEXION · TEIL III · IMPULSE 11 BIS 15 (AB S. 50)

Wo hakt es?

Wo investieren wir, und wo bleibt die Wirkung hängen?

Die Aufgaben stützen sich auf die Impulse dieses Teils, bauen aufeinander auf und enden mit einem Ergebnis zum Mitnehmen. Jede lässt sich auch einzeln bearbeiten. Jede Person bekommt ein eigenes Blatt.

ALLEIN · 20 BIS 30 MINUTEN

Schreiben Sie in Stichworten, nicht in Sätzen.

Notieren Sie konkrete Beobachtungen: was, wann, bei wem.

Lassen Sie leer, was Sie nicht wissen. Auch eine leere Stelle sagt etwas.

IM FÜHRUNGSTEAM · ETWA 45 MINUTEN

Vorher. Jede Person füllt die Aufgaben dieses Teils allein aus. Eine Person moderiert die Sitzung.

10 Minuten. Reihum nennt jede Person den Satz aus diesem Teil, der sie am meisten getroffen hat. Ohne Diskussion.

20 Minuten. Die Antworten Aufgabe für Aufgabe nebeneinanderlegen. Wo stimmen sie überein, wo gehen sie auseinander?

10 Minuten. Das Ergebnis zum Mitnehmen gemeinsam formulieren. Was offen bleibt, kommt auf eine Liste offener Fragen.

5 Minuten. Wer bringt was bis zum nächsten Mal mit?

DIE AUFGABEN

1	Kennzahlen nebeneinander	2	Der eigene Canvas	3	Die drei Fragen zwischen den Feldern
4	Wo es hakt				

Zum Mitnehmen: Die Spannungsachse, auf der es hakt, und die Entscheidung, die dort fehlt

© Alexander Sattler · CC BY-NC-SA 4.0

ZUR REFLEXION · TEIL III · AUFGABE 1 VON 4

Kennzahlen nebeneinander

Zu Impuls 13 (S. 64). Jeder Bereich wird an einer Kennzahl gemessen. Legen Sie die Kennzahlen nebeneinander und suchen Sie, wo sie sich widersprechen.

BEREICH	WICHTIGSTE KENNZAHL	MIT WELCHER ANDEREN KOLLIDIERT SIE?

Wer ist für das Ganze zuständig, und welches Ziel hat im Konflikt Vorrang?

IM FÜHRUNGSTEAM
Jeder Bereich nennt seine Kennzahl selbst. Erst danach nebeneinanderlegen.

REFLEXION

© Alexander Sattler · CC BY-NC-SA 4.0

ZUR REFLEXION · TEIL III · AUFGABE 2 VON 4

Der eigene Canvas

Zu den Impulsen 11 (S. 52) und 12 (S. 62). Beginnen Sie beim WHY, dann je Feld eine konkrete Beobachtung. „Freigaben über 50.000 Euro dauern sechs Wochen“ ist eine Beobachtung, „Die Kommunikation ist schlecht“ nicht. Die Leitfragen stehen auf dem Canvas (S. 53).

WHY
Problem und Dringlichkeit · das Problem, an dem die Veränderung gemessen wird

Dynamikrobuste Organisation
Stabilität und Beweglichkeit

High-Impact Teams
Können, Wollen, Dürfen

Systemwirksame Führung
Von Kontrolle zur Gestaltung

Adaptive Innovation
Von Initiative zur Fähigkeit

Reaktionsfähige Strategie
Vom Plan zum Betriebssystem

© Alexander Sattler · CC BY-NC-SA 4.0

ZUR REFLEXION · TEIL III · AUFGABE 3 VON 4 · AUCH IM BUCH, S. 74

Die drei Fragen zwischen den Feldern

Zu Impuls 15 (S. 70). Stellen Sie die drei Fragen für Ihr eigenes Haus, so wie S. 71 sie an zwei Fällen zeigt.

WO WIRD INVESTIERT?

WO HÄNGT DIE WIRKUNG?

WER ENTSCHEIDET DORT?

DIE FRAGE, DIE JEMAND BEANTWORTEN MUSS

IM FÜHRUNGSTEAM

Jede Person beantwortet die drei Fragen allein. Stehen bei „Wer entscheidet dort?“ verschiedene Antworten, ist die Entscheidung nicht geregelt.

© Alexander Sattler · CC BY-NC-SA 4.0

ZUR REFLEXION · TEIL III · AUFGABE 4 VON 4 · AUCH IM BUCH, S. 75

Wo es hakt

Zu den Impulsen 12 (S. 62), 14 (S. 66) und 15 (S. 68). Kreuzen Sie an, wo es bei Ihnen zwischen zwei Feldern spannt. Beschrieben sind die Achsen auf S. 66.

- ◯ **Strategie ↔ Organisation**
  Die Strategie verlangt Neues, die Struktur belohnt das Bestehende.
- ◯ **Innovation ↔ Organisation**
  Experimente bleiben in Abläufen für den Normalbetrieb hängen.
- ◯ **Führung ↔ Organisation**
  Entscheidungsrechte und Wissen liegen an verschiedenen Orten.
- ◯ **Führung ↔ Innovation**
  Vorgeschlagen werden nur noch sichere Ideen.
- ◯ **Führung ↔ Teams**
  Verantwortung ist übergeben, die Entscheidungsrechte nicht.
- ◯ **WHY ↔ Strategie**
  Ohne gemeinsames Problem trifft die Strategie keine Wahl.
- ◯ **Teams ↔ Organisation**
  Das Kundenproblem liegt zwischen den Teams.

Auf der stärksten Achse: Worauf warten die Menschen, wer könnte das ändern, und was müsste dafür wegfallen?
die Fragen aus Impuls 12

IM FÜHRUNGSTEAM
Jede Person kreuzt für sich an. Wo sich die Kreuze häufen, beginnt die Suche.

ZUM MITNEHMEN AUS TEIL III

Die Spannungsachse, auf der es hakt, und die Entscheidung, die dort fehlt

Sie wirkt oft erst später und in einem anderen Feld (Impuls 15).

© Alexander Sattler · CC BY-NC-SA 4.0

ZUR REFLEXION · TEIL IV · IMPULSE 16 BIS 18 (AB S. 76)

Kennen andere das?

Welches Muster kostet uns gerade am meisten?

Die Aufgaben stützen sich auf die Impulse dieses Teils, bauen aufeinander auf und enden mit einem Ergebnis zum Mitnehmen. Jede lässt sich auch einzeln bearbeiten. Jede Person bekommt ein eigenes Blatt.

ALLEIN · 20 BIS 30 MINUTEN

Schreiben Sie in Stichworten, nicht in Sätzen.

Notieren Sie konkrete Beobachtungen: was, wann, bei wem.

Lassen Sie leer, was Sie nicht wissen. Auch eine leere Stelle sagt etwas.

IM FÜHRUNGSTEAM · ETWA 45 MINUTEN

Vorher. Jede Person füllt die Aufgaben dieses Teils allein aus. Eine Person moderiert die Sitzung.

10 Minuten. Reihum nennt jede Person den Satz aus diesem Teil, der sie am meisten getroffen hat. Ohne Diskussion.

20 Minuten. Die Antworten Aufgabe für Aufgabe nebeneinanderlegen. Wo stimmen sie überein, wo gehen sie auseinander?

10 Minuten. Das Ergebnis zum Mitnehmen gemeinsam formulieren. Was offen bleibt, kommt auf eine Liste offener Fragen.

5 Minuten. Wer bringt was bis zum nächsten Mal mit?

DIE AUFGABEN

1	Ihre Muster	2	Der Ausgangspunkt	3	Ihre Piloten

Zum Mitnehmen: Das Muster, an dem wir ansetzen

© Alexander Sattler · CC BY-NC-SA 4.0

ZUR REFLEXION · TEIL IV · AUFGABE 1 VON 3 · AUCH IM BUCH, S. 96

Ihre Muster

Zu Impuls 16 (S. 78). Nehmen Sie den Sechzig-Sekunden-Check (S. 14) zur Hand. Wählen Sie zwei oder drei Muster, für die Sie eigene Beispiele haben.

MUSTER, NUMMER UND NAME	WORAN WIR ES MERKEN, BEI WEM	WAS ES KOSTET Zeit, Geld oder Vertrauen

Welcher Satz aus dem Check fällt bei uns am häufigsten, und wer sagt ihn?

IM FÜHRUNGSTEAM

Ein Muster, das Sie mit eigenen Beispielen beschreiben können, ist mehr als ein Hinweis. Wählen die Personen verschiedene Muster, ist gerade das aufschlussreich.

© Alexander Sattler · CC BY-NC-SA 4.0

ZUR REFLEXION · TEIL IV · AUFGABE 2 VON 3 · AUCH IM BUCH, S. 97

Der Ausgangspunkt

Zu Impuls 18 (S. 93). Selten wirkt ein Muster allein. Prüfen Sie, wie Ihre Muster zusammenhängen.

Welches Muster müsste verschwinden, damit die anderen kleiner werden?
Das ist meist der Ausgangspunkt.

Wann haben sich zwei Muster zuletzt gleichzeitig gezeigt?
ein konkreter Fall, mit Datum und Beteiligten

Welche Entscheidung fehlt genau dort?

IM FÜHRUNGSTEAM
Jede Person nennt ihr stärkstes Paar. Wo sich die Paare decken, beginnt die Suche.

© Alexander Sattler · CC BY-NC-SA 4.0

ZUR REFLEXION · TEIL IV · AUFGABE 3 VON 3

Ihre Piloten

Zu Impuls 17 (S. 92). Listen Sie die Piloten und Versuche auf, die gerade laufen. Am Ende eines Piloten wird entschieden: ausrollen, beenden oder ein letztes Mal befristet weiterführen.

PILOT ODER VERSUCH	ENTSCHIEDEN WIRD BIS	NACH WELCHEM KRITERIUM?	WER ENTSCHEIDET?

IM FÜHRUNGSTEAM

Ein Pilot ohne Datum und Kriterium ist ein Kandidat für den Pilotfriedhof. Für jeden solchen Piloten noch in der Sitzung Datum und Kriterium festlegen.

ZUM MITNEHMEN AUS TEIL IV

Das Muster, an dem wir ansetzen

mit dem Fall, an dem es sich zuletzt gezeigt hat

REFLEXION

© Alexander Sattler · CC BY-NC-SA 4.0

ZUR REFLEXION · TEIL V · IMPULSE 19 BIS 23 (AB S. 98)

Welche Frage ist die eine?

Welche Frage ist bei uns die eine, und wer muss sie beantworten?

Die Aufgaben stützen sich auf die Impulse dieses Teils, bauen aufeinander auf und enden mit einem Ergebnis zum Mitnehmen. Jede lässt sich auch einzeln bearbeiten. Jede Person bekommt ein eigenes Blatt.

ALLEIN · 20 BIS 30 MINUTEN

Schreiben Sie in Stichworten, nicht in Sätzen.

Notieren Sie konkrete Beobachtungen: was, wann, bei wem.

Lassen Sie leer, was Sie nicht wissen. Auch eine leere Stelle sagt etwas.

IM FÜHRUNGSTEAM · ZWEI SITZUNGEN, JE ETWA 45 MINUTEN

Vorher. Jede Person füllt die Aufgaben dieses Teils allein aus. Eine Person moderiert die Sitzung.

10 Minuten. Reihum nennt jede Person den Satz aus diesem Teil, der sie am meisten getroffen hat. Ohne Diskussion.

20 Minuten. Die Antworten Aufgabe für Aufgabe nebeneinanderlegen. Wo stimmen sie überein, wo gehen sie auseinander?

10 Minuten. Das Ergebnis zum Mitnehmen gemeinsam formulieren. Was offen bleibt, kommt auf eine Liste offener Fragen.

5 Minuten. Wer bringt was bis zum nächsten Mal mit?

DIE AUFGABEN

1	Ihr Beispiel	2	Kandidatenfragen	3	Die fünf Merkmale
4	Die Gegenhypothese	5	Wer entscheidet		

Zum Mitnehmen: Unsere Entscheidungsfrage, mit Adressat und Termin

© Alexander Sattler · CC BY-NC-SA 4.0

ZUR REFLEXION · TEIL V · AUFGABE 1 VON 5

Ihr Beispiel

Zu den Impulsen 20 (S. 102) und 21 (S. 106). Gehen Sie vor wie im Beispiel: vom ersten Satz bis zum Problem dahinter.

Der erste Satz im Raum
so, wie das Problem bei uns anfangs beschrieben wird

WARUM?

UND WARUM?

UND WARUM NOCH?

Das Problem dahinter, in einem Satz
ein Satz, der das Problem beschreibt, nicht die Lösung

Welche Lösung haben wir schon im Kopf?
Ausgesprochen lässt sie sich prüfen.

IM FÜHRUNGSTEAM
Wer die Lösung schon kennt, spricht sie zu Beginn aus. Danach prüft das Team, ob sie das Problem löst, das hier steht.

© Alexander Sattler · CC BY-NC-SA 4.0

ZUR REFLEXION · TEIL V · AUFGABE 2 VON 5 · AUCH IM BUCH, S. 118

Kandidatenfragen

Zu Impuls 19 (S. 101). Formulieren Sie bis zu drei Kandidatenfragen aus Ihrer Entscheidung (S. 49), Ihrer Spannungsachse (S. 75) und Ihrem Muster (S. 97). Prüfen Sie jede mit den drei Tests.

KANDIDATENFRAGE	ERMITTELN ODER ENTSCHEIDEN? Kreuz bei „entscheiden“	FALL ODER REGEL? Kreuz bei „Regel“	RECHNEN ODER FAUSTREGEL? einkreisen
	○	○	rechnen · Faustregel
	○	○	rechnen · Faustregel
	○	○	rechnen · Faustregel

Fehlt bei Test 1 oder 2 ein Kreuz, stellen Sie die Frage anders. Was sich ermitteln lässt, bekommt einen Auftrag mit Frist und verlässt die Runde. Test 3 sortiert nicht aus, er legt fest, worauf Sie sich stützen.

IM FÜHRUNGSTEAM

Jede Person bringt ihre Kandidaten mit. Gleiche Fragen in anderen Worten zusammenlegen, dann gemeinsam testen.

© Alexander Sattler · CC BY-NC-SA 4.0

ZUR REFLEXION · TEIL V · AUFGABE 3 VON 5 · AUCH IM BUCH, S. 119

Die fünf Merkmale

Zu Impuls 19 (S. 100). Nehmen Sie die Kandidatenfragen, die Test 1 und 2 bestehen. Fehlt einer Frage eines der fünf Merkmale, ist sie noch nicht reif.

Unsere Entscheidungsfrage
vorläufig, bis zur Gegenhypothese

- ◯ **Sie hat einen Adressaten.**
  Eine bestimmte Person oder Runde kann und darf sie beantworten.
- ◯ **Sie verändert den Mechanismus.**
  Sie verändert, was die Blockade aufrechterhält.
- ◯ **Ihre Antwort kostet etwas.**
  Prioritäten, Geld, Entscheidungsrechte oder Regeln verschieben sich.
- ◯ **Sie benennt die bequeme Antwort, die nichts ändert.**
  etwa ein weiteres Training oder ein neues Dashboard
- ◯ **Sie hat einen Zeitpunkt.**
  bis wann sie beantwortet und wann die Antwort geprüft wird

IM FÜHRUNGSTEAM
Jede Person prüft zuerst allein, dann vergleichen Sie. Wo ein Merkmal strittig ist, ist die Frage noch nicht scharf genug.

© Alexander Sattler · CC BY-NC-SA 4.0

ZUR REFLEXION · TEIL V · AUFGABE 4 VON 5 · AUCH IM BUCH, S. 120

Die Gegenhypothese

Zu Impuls 22 (S. 110). Nehmen Sie die Frage, die die fünf Merkmale erfüllt. Bevor sie zur Entscheidungsfrage wird, prüfen Sie Ihre Erklärung gegen eine andere, die zu denselben Beobachtungen passt.

Welche Erklärung hatten wir, bevor wir hingeschaut haben?

Welche Beobachtung widerspricht ihr?

Welche andere Erklärung passt zu denselben Beobachtungen, und zu welcher Entscheidung führt sie?

IM FÜHRUNGSTEAM

Bleiben zwei Fragen übrig, vergleichen Sie sie paarweise: Welche verändert den Mechanismus, welche kann der Adressat wirklich treffen, welche kostet mehr, wenn sie ausbleibt? Fragen Sie auch, welche Entscheidung das Team am liebsten vermeiden würde. Die verworfene Frage wird festgehalten.

© Alexander Sattler · CC BY-NC-SA 4.0

ZUR REFLEXION · TEIL V · AUFGABE 5 VON 5 · AUCH IM BUCH, S. 121

Wer entscheidet

Zu Impuls 23 (S. 115). Prüfen Sie von oben nach unten. Beim ersten Ja ist klar, was zu tun ist.

- ◯ **Ein Team hat dafür schon einen festen Rahmen.**
  Überlassen Sie es dem Team, und holen Sie die Frage nicht zurück.
- ◯ **Wir dürfen selbst festlegen, was die Antwort kostet.**
  Entscheiden Sie, und reichen Sie die Frage nicht weiter.
- ◯ **Jemand anderes entscheidet ganz oder teilweise mit.**
  Holding, Gesellschafter, Aufsichtsrat, Beirat, Betriebsrat. Entscheiden Sie Ihren Teil, den Rest an eine Person mit Namen.
- ◯ **Niemand ist zuständig.**
  Klären Sie, wer künftig entscheidet. Oft ist genau das die eine Entscheidung.

Die Frage, so formuliert, dass Sie sie weitergeben können

die Beobachtung, nicht die Schuld; die Entscheidung, nicht die Wunschlösung; was es kostet, wenn sie ausbleibt

IM FÜHRUNGSTEAM

Danach in jedem Fall zurückmelden: Wer das Problem bemerkt hat, erfährt, was entschieden wurde und wann es geprüft wird.

ZUM MITNEHMEN AUS TEIL V

Unsere Entscheidungsfrage, mit Adressat und Termin

ausführlich in der Vorlage „Ihre Entscheidungsfrage“ (S. 156)

REFLEXION

© Alexander Sattler · CC BY-NC-SA 4.0

ZUR REFLEXION · TEIL VI · IMPULSE 24 BIS 28 (AB S. 122)

Wie bleibt die Entscheidung stehen?

Welche Entscheidung soll bis zum nächsten Wirkungscheck stehen bleiben?

Die Aufgaben stützen sich auf die Impulse dieses Teils, bauen aufeinander auf und enden mit einem Ergebnis zum Mitnehmen. Jede lässt sich auch einzeln bearbeiten. Jede Person bekommt ein eigenes Blatt.

ALLEIN · 20 BIS 30 MINUTEN

Schreiben Sie in Stichworten, nicht in Sätzen.

Notieren Sie konkrete Beobachtungen: was, wann, bei wem.

Lassen Sie leer, was Sie nicht wissen. Auch eine leere Stelle sagt etwas.

IM FÜHRUNGSTEAM · ZWEI SITZUNGEN, JE ETWA 45 MINUTEN

Vorher. Jede Person füllt die Aufgaben dieses Teils allein aus. Eine Person moderiert die Sitzung.

10 Minuten. Reihum nennt jede Person den Satz aus diesem Teil, der sie am meisten getroffen hat. Ohne Diskussion.

20 Minuten. Die Antworten Aufgabe für Aufgabe nebeneinanderlegen. Wo stimmen sie überein, wo gehen sie auseinander?

10 Minuten. Das Ergebnis zum Mitnehmen gemeinsam formulieren. Was offen bleibt, kommt auf eine Liste offener Fragen.

5 Minuten. Wer bringt was bis zum nächsten Mal mit?

DIE AUFGABEN

1	Die Hypothese	2	Runde und Takt	3	Die Entscheidung schützen
4	Ihre sechste Faustregel	5	Was wir beenden		

Zum Mitnehmen: Die erste Karte für die Entscheidungsrunde

© Alexander Sattler · CC BY-NC-SA 4.0

ZUR REFLEXION · TEIL VI · AUFGABE 1 VON 5 · AUCH IM BUCH, S. 138

Die Hypothese

Zu Impuls 24 (S. 124). Formulieren Sie die Entscheidung so, dass sie sich prüfen lässt: nicht, was erledigt wird, sondern was sich danach verändert, meist im Verhalten. Ein Beispiel steht auf S. 125.

WENN WIR

ERWARTEN WIR, DASS

BIS

WAS DANACH ANDERS IST

ERKENNBAR AN

WAS DAFÜR WEGFÄLLT

WER VERANTWORTET

WIRKUNGSCHECK AM

IM FÜHRUNGSTEAM

Prüfen Sie den Satz gemeinsam: Beschreibt er, was sich danach verändert, oder nur, was erledigt wird? Je Entscheidung ein Outcome, höchstens zwei Messgrößen.

© Alexander Sattler · CC BY-NC-SA 4.0

ZUR REFLEXION · TEIL VI · AUFGABE 2 VON 5 · AUCH IM BUCH, S. 139

Runde und Takt

Zu Impuls 25 (S. 126). Der Entscheidungstakt braucht einen festen Ort: eine Runde, die regelmäßig auf die Lage schaut und entscheidet.

Wer gehört in unsere Entscheidungsrunde?
wer formale Macht über Prioritäten, Geld und Entscheidungsrechte hat

Welche bestehende Runde oder Freigabestufe ersetzt sie?
Eine Runde, die nichts ersetzt, wird zum nächsten Gremium.

In welchem Takt treffen wir uns, und welche Entscheidung kommt als erste?
als Ausgangspunkt alle sechs bis acht Wochen

IM FÜHRUNGSTEAM
Wer nur berichtet, ist Gast. Klären Sie das, bevor die Runde zum ersten Mal tagt.

© Alexander Sattler · CC BY-NC-SA 4.0

ZUR REFLEXION · TEIL VI · AUFGABE 3 VON 5

Die Entscheidung schützen

Zu Impuls 26 (S. 130). Eine Entscheidung wird selten offen bekämpft. Sie wird zurückgeholt. Prüfen Sie, welche Bewegung Ihrer Entscheidung droht.

RÜCKHOLBEWEGUNG	DROHT SIE UNS? WORAN SEHEN WIR ES?	WAS HILFT?
Die Ausnahme		
Die Vertagung		
Die Umdeutung		
Die Personalie		

Wo kann jemand, der verloren hat, seinen Einwand sagen, bevor er zur Ausnahme wird?
Gibt es diesen Ort nicht, wird der Einwand dort gesagt, wo niemand zuhört.

IM FÜHRUNGSTEAM
Jede Person nennt die Bewegung, die sie am ehesten erwartet. Wo sich die Nennungen häufen, beginnt der Schutz.

© Alexander Sattler · CC BY-NC-SA 4.0

ZUR REFLEXION · TEIL VI · AUFGABE 4 VON 5

Ihre sechste Faustregel

Zu Impuls 27 (S. 132). Faustregeln machen viele kleine Entscheidungen schnell und einheitlich. Die fünf auf S. 133 sind ein Anfang.

Welche der fünf Faustregeln hätte uns zuletzt geholfen, und wobei?

Unsere sechste Faustregel
kurz, für alle verständlich, überprüfbar

Wann prüfen wir, ob sie trägt?
Auch eine Faustregel ist eine Hypothese.

IM FÜHRUNGSTEAM
Jede Person schlägt eine Regel vor. Das Team wählt eine und gibt ihr einen Wirkungscheck.

© Alexander Sattler · CC BY-NC-SA 4.0

ZUR REFLEXION · TEIL VI · AUFGABE 5 VON 5

Was wir beenden

Zu Impuls 28 (S. 134). Auf S. 134 sammeln Sie, was wegfallen kann. Hier geht es um das, was schon gestrichen ist, und um den nächsten Schritt.

Was haben wir zuletzt gestrichen, und hat danach jemand gefragt?

Welche Initiative würden wir als Erste beenden, damit der Rest eine Chance hat?
wie im Praxisfall auf S. 159

Wer muss das entscheiden, und bis wann?

IM FÜHRUNGSTEAM
Jede Person nennt ihre Initiative. Wird dieselbe mehrfach genannt, kommt sie in die nächste Sitzung der Entscheidungsrunde.

ZUM MITNEHMEN AUS TEIL VI

Die erste Karte für die Entscheidungsrunde

die Hypothese von S. 138, mit Runde, Takt und Wirkungscheck

REFLEXION

© Alexander Sattler · CC BY-NC-SA 4.0

ZUR REFLEXION · TEIL VII · IMPULSE 29 BIS 31 (AB S. 140)

Was ändert KI?

Was darf KI bei uns entscheiden, und wer zieht die Grenze?

Die Aufgaben stützen sich auf die Impulse dieses Teils, bauen aufeinander auf und enden mit einem Ergebnis zum Mitnehmen. Jede lässt sich auch einzeln bearbeiten. Jede Person bekommt ein eigenes Blatt.

ALLEIN · 20 BIS 30 MINUTEN

Schreiben Sie in Stichworten, nicht in Sätzen.

Notieren Sie konkrete Beobachtungen: was, wann, bei wem.

Lassen Sie leer, was Sie nicht wissen. Auch eine leere Stelle sagt etwas.

IM FÜHRUNGSTEAM · ETWA 45 MINUTEN

Vorher. Jede Person füllt die Aufgaben dieses Teils allein aus. Eine Person moderiert die Sitzung.

10 Minuten. Reihum nennt jede Person den Satz aus diesem Teil, der sie am meisten getroffen hat. Ohne Diskussion.

20 Minuten. Die Antworten Aufgabe für Aufgabe nebeneinanderlegen. Wo stimmen sie überein, wo gehen sie auseinander?

10 Minuten. Das Ergebnis zum Mitnehmen gemeinsam formulieren. Was offen bleibt, kommt auf eine Liste offener Fragen.

5 Minuten. Wer bringt was bis zum nächsten Mal mit?

DIE AUFGABEN

1 Die KI-Fragen bei uns

2 Hebel oder Ziel

3 Was KI bei uns entscheiden darf

Zum Mitnehmen: Eine Regel, was KI bei uns entscheiden darf

© Alexander Sattler · CC BY-NC-SA 4.0

ZUR REFLEXION · TEIL VII · AUFGABE 1 VON 3

Die KI-Fragen bei uns

Zu Impuls 29 (S. 142). Mit KI sehen bald alle dieselbe Information zur selben Zeit. Dann zählt, wer handeln darf. Nehmen Sie eine Lage, die bei Ihnen eintreten könnte, etwa ein Qualitätsproblem, einen verlorenen Großkunden oder einen neuen Wettbewerber, und klären Sie, wer heute handeln würde.

Die Lage

DIE FRAGE aus Impuls 29	WER WÜRDE HEUTE HANDELN? Name oder Rolle	DARF DIESE PERSON DAS? einkreisen
Wer stoppt, was gerade läuft?		ja · unklar · nein
Wer plant um?		ja · unklar · nein
Wer verschiebt das Geld?		ja · unklar · nein

Wo niemand handeln darf: Wer sollte es künftig dürfen?
Das ist ein Kandidat für die eine Entscheidung.

IM FÜHRUNGSTEAM
Alle füllen die Tabelle für dieselbe Lage aus. Stehen bei einer Frage verschiedene Namen oder keiner, ist die Entscheidung nicht geregelt.

© Alexander Sattler · CC BY-NC-SA 4.0

ZUR REFLEXION · TEIL VII · AUFGABE 2 VON 3 · AUCH IM BUCH, S. 152

Hebel oder Ziel

Zu Impuls 30 (S. 144). Schreiben Sie die KI-Vorhaben auf, die bei Ihnen laufen oder geplant sind. Kreisen Sie für jedes ein, ob KI dort Hebel oder Ziel ist, und tragen Sie ein, wer es verantwortet.

KI-VORHABEN laufend oder geplant	**HEBEL ODER ZIEL?** einkreisen	**WER VERANTWORTET ES?** Name oder Gremium
	Hebel · Ziel	
	Hebel · Ziel	
	Hebel · Ziel	
	Hebel · Ziel	

Wo passt die Verantwortung nicht zur Rolle?
etwa ein Ziel, das als Werkzeugprojekt läuft, oder ein Hebel, der als Strategieprogramm in Gremien hängt

IM FÜHRUNGSTEAM
Für jedes Vorhaben, bei dem KI Ziel ist: Verantwortet es jemand im Führungsteam als strategische Entscheidung? Wenn nicht, ist das ein Kandidat für die eine Entscheidung.

© Alexander Sattler · CC BY-NC-SA 4.0

ZUR REFLEXION · TEIL VII · AUFGABE 3 VON 3 · AUCH IM BUCH, S. 153

Was KI bei uns entscheiden darf

Zu Impuls 31 (S. 147). Wer KI einführt, legt fest, wie künftig entschieden wird. Wer das nicht ausdrücklich regelt, regelt es trotzdem. Ordnen Sie Ihre Fälle den drei Zonen zu (S. 149).

ZONE	WAS BEI UNS DAZUGEHÖRT wo ein Mensch entscheidet: Wer kann das Ergebnis beurteilen?
KI entscheidet	
KI schlägt vor, ein Mensch entscheidet	
Ein Mensch entscheidet	

Wer zieht die Grenze zwischen den Zonen, und wann prüfen wir sie?

IM FÜHRUNGSTEAM

Die Grenze zwischen den Zonen zieht die Führung, nicht die KI. Halten Sie Fälle fest, in denen Mensch und KI verschieden geurteilt haben, und besprechen Sie sie im Takt der Runde.

ZUM MITNEHMEN AUS TEIL VII

Eine Regel, was KI bei uns entscheiden darf

und wer die Grenze zieht und im Takt prüft

REFLEXION

© Alexander Sattler · CC BY-NC-SA 4.0

ZUM ANKREUZEN

Welche Sätze hören Sie?

Kreuzen Sie an, wie oft Sie diese Sätze im eigenen Haus hören. Jeder steht für ein Blockademuster. Wo Sie „jede Woche“ ankreuzen, beginnen Sie mit dem Lesen.

Allein **60 Sekunden**

SATZ	JEDE WOCHE	MANCHMAL	NIE	SEITE
„Das müssen wir erst oben abstimmen.“ Führungsvakuum	○	○	○	80
„Bei uns ist alles im grünen Bereich.“ Blind-Spot-Führung	○	○	○	81
„Für die Strategie haben wir gerade keine Zeit.“ Strategische Führungslücke	○	○	○	82
„Die Strategie ist gut, nur die Umsetzung hapert.“ Strategie-Execution-Gap	○	○	○	83
„Jeder Bereich macht einen guten Job.“ Strategische Drift	○	○	○	84
„Das ist *auch* Priorität A.“ Strukturelle Überlastung	○	○	○	85

© Alexander Sattler · CC BY-NC-SA 4.0

SO LESEN SIE DAS ERGEBNIS

Ein Kreuz oder mehr bei „jede Woche“? Lesen Sie diese Musterseiten zuerst. Ohne Kreuz bei „jede Woche“ beginnen Sie mit den Mustern, die Sie „manchmal“ hören, oder mit Teil I (S. 16).

SATZ	JEDE WOCHE	MANCHMAL	NIE	SEITE
„Gute Idee. Schreiben Sie bitte erst einen Business Case.“ Innovationsblockade	○	○	○	86
„Das Kerngeschäft läuft doch.“ Innovationsblinde Strategie	○	○	○	87
„Wer hat das zu verantworten?“ Risikoaverse Führungskultur	○	○	○	88
„Das ist nicht unser Thema.“ Team-Isolation	○	○	○	89
„Auch dieses Programm geht vorbei.“ Change-Fatigue	○	○	○	90
„Uns geht es doch gut.“ Veränderungsträgheit	○	○	○	91

Alle zwölf Muster im Überblick ab S. 78.

VORLAGE · ZU IMPULS 21

Leitfragen je Feld des Canvas

Zu Impuls 11 (S. 52) und Impuls 21 (S. 106). Beginnen Sie beim WHY. Je Feld eine konkrete Beobachtung, eine je Notiz. Dieselben Fragen stehen auf dem Canvas (S. 53).

FELD	LEITFRAGEN	UNSERE BEOBACHTUNG konkret: was, wann, bei wem
WHY	Welches wertschöpfungsnahe Problem lösen wir? Was passiert, wenn wir nichts verändern?	
Dynamikrobuste Organisation	Wo braucht es Stabilität, wo Beweglichkeit? Welche Strukturen bremsen die Veränderung im Tagesgeschäft?	
High-Impact Teams	Was fehlt den Teams: Können, Wollen oder Dürfen? Welche Entscheidungen dürfen Teams selbst treffen?	
Systemwirksame Führung	Wo fallen Entscheidungen, und wo liegt das Wissen? Was ermöglicht Führung, statt zu kontrollieren?	
Adaptive Innovation	Wie schnell lässt sich eine Idee testen? Wer entscheidet, ob ein Experiment weiterläuft?	
Reaktionsfähige Strategie	Welche Annahmen trägt unsere Strategie? Woran merken wir früh, dass sie nicht mehr stimmen?	

© Alexander Sattler · CC BY-NC-SA 4.0

VORLAGE · ZU IMPULS 21

Wenn es nach Kultur klingt

Zu Impuls 19 (S. 101) und Impuls 21 (S. 106). Kultur ist kein Hebel, an dem man direkt ziehen kann. Klingt eine Beobachtung nach Kultur, etwa „Wer widerspricht, gilt als illoyal“, suchen Sie die Regel, den Weg oder die Person, die das Verhalten hervorbringt.

Die Beobachtung, wie sie gesagt wurde

HEBEL	LEITFRAGE	WAS WIR BEI UNS FINDEN
Regel	Welche Ziele, Kennzahlen, Budgetlogik oder Freigabegrenzen belohnen dieses Verhalten oder bestrafen das Gegenteil?	
Weg	Über wen läuft eine Frage, bevor jemand entscheidet? Wo endet ein Widerspruch, und wer erfährt davon?	
Person	Wer lebt das Verhalten vor, deckt oder belohnt es? Wer könnte es ändern?	

Die Entscheidung, die das ändern würde
eine Regel, ein Weg oder eine Person, mit Namen und Datum

© Alexander Sattler · CC BY-NC-SA 4.0

VORLAGE · ZU IMPULS 6

Zehn Beschlüsse prüfen

Zu Impuls 6 (S. 36). Nehmen Sie die letzten zehn Beschlüsse aus den Protokollen der Führungsrunde und wenden Sie den Test an: Was gilt danach anders, und was fällt dafür weg?

BESCHLUSS wie im Protokoll	**WAS GILT DANACH ANDERS, UND FÜR WEN?** eines der vier Dinge, S. 36	**WAS FÄLLT DAFÜR WEG?** was endet, wer etwas abgibt	**ERGEBNIS** ankreuzen
			○
			○
			○
			○
			○
			○
			○
			○
			○
			○

Kreuzen Sie an, wenn beide Spalten konkret sind. Dann war es eine Entscheidung. Bei weniger als fünf Kreuzen fehlt meist eine Entscheidung, an der die anderen hängen.

© Alexander Sattler · CC BY-NC-SA 4.0

ZUM SCHLUSS

Ihre Entscheidungsfrage

Tragen Sie hier die Frage ein, die Test 1 und 2 besteht und die fünf Merkmale hat (S. 100/101).
Ein ausgefülltes Beispiel steht im Buch auf S. 156.

Allein als Entwurf, dann im Führungsteam · **Entwurf etwa 20 Minuten**

DIE ENTSCHEIDUNGSFRAGE
So formuliert, dass jemand sie beantworten kann

WER ENTSCHEIDET
zuständig, mit Namen

ENTSCHEIDUNG BIS
Datum

WIRKUNGSCHECK AM
Datum

WORAN WIR DIE WIRKUNG ERKENNEN
Was ist danach anders, und bei wem?

WAS DAFÜR WEGFÄLLT
Prioritäten, Geld, Rechte oder Regeln

WAS DAS WARTEN KOSTET
je Quartal ohne Entscheidung

WAS DARAN HÄNGT
Welchen Mechanismus hinter dem Muster verändert sie?

DIE BEQUEME ANTWORT
Worauf wir bewusst nicht ausweichen

SO LESEN SIE DAS ERGEBNIS
Bleibt ein Feld leer, ist die Frage noch nicht reif. Prüfen Sie den Entwurf noch einmal mit einer Gegenhypothese (S. 110), bevor Sie die Frage stellen. Legen Sie fest, bis wann sie reif ist. Danach gilt Faustregel 04 (S. 133).

© Alexander Sattler · CC BY-NC-SA 4.0