



## TREPPEN & TÜREN

# NAVOK®

## Dimension Entscheidungen

Entscheidungen wirken, wenn sie Klarheit, Geschwindigkeit und Stabilität erzeugen.

NAVOK® zeigt, wie Entscheidungen als System funktionieren – verständlich, verbindlich und wirksam im Alltag. Dieses Playbook macht sichtbar, wie Prinzipien, Entscheidungswege und Routinen Entscheidungen reproduzierbar machen – Schritt für Schritt, jenseits von Historie und Einzelpersonen.

### Die Navigation für Organisationsklarheit

- Struktur – das Fundament
- Prozesse & Steuerung – das Betriebssystem
- Rollen & Verantwortung – der Grundriss
- Führung – das Lichtsystem
- Entscheidungen – Treppen & Türen
- Prioritäten – das Dach

## Inhalt

### NAVOK Dimension Entscheidungen - Playbook

<b>1. Einleitung</b> .....	<b>Seite 5</b>
Warum Entscheidungen einer der stärksten Hebel organisationaler Wirksamkeit sind	
<b>2. Überblick</b> .....	<b>Seite 6</b>
Die fünf Bausteine der NAVOK-Entscheidungsdimension und ihre Systemlogik	
<b>3. Diagnose – Entscheidungen sichtbar machen</b> .....	<b>Seite 7</b>
Zweck, Vorgehen, zwölf Diagnose-Items, Interpretation, Muster, Prioritäten	
<b>4. EntscheidungsPrinzipien – Entscheidungslogik definieren</b> .....	<b>Seite 14</b>
Grundlogik der Entscheidungen, vier Elemente, Vorgehen, Beispiele, Qualitätskriterien, Template	
<b>5. EntscheidungsLandkarte – Entscheidungswege klar machen</b> .....	<b>Seite 18</b>
Fünf Elemente der Entscheidungslandkarte, Vorgehen, Beispiele, Qualitätskriterien, Template	
<b>6. EntscheidungsRoutinen – Entscheidungen stabilisieren</b> .....	<b>Seite 24</b>
Zentrale Routinen, Vorgehen, Qualitätskriterien, Integration, Template	
<b>7. 7/30/90-Tage-Plan – Entscheidungen verankern</b> .....	<b>Seite 30</b>
Drei Phasen, Qualitätskriterien, typische Fehler, Templates	
<b>8. EntscheidungsReview – Wirkung prüfen</b> .....	<b>Seite 32</b>
Funktionsweise, Template, Interpretation, Qualitätskriterien, Anwendung	
<b>9. Anwendung in der Praxis – Entscheidungen nutzen</b> .....	<b>Seite 34</b>
Typische Anwendungssituationen	
<b>10. Abschluss &amp; Ausblick</b> .....	<b>Seite 36</b>
Entscheidungen als System verankern und weiterentwickeln	

## NAVOK Dimension Entscheidungen

### ÜBERBLICK

**Entscheidungen sind kein individuelles Verhalten, sondern ein System aus Prinzipien, Entscheidungswegen und Routinen.** Wenn diese drei Elemente klar definiert und miteinander verzahnt sind, entstehen Entscheidungen, die Orientierung geben, Prioritäten tragen und Zusammenarbeit stärken. Wenn eines der Elemente fehlt oder schwach ausgeprägt ist, entstehen Reibung, Unsicherheit und Geschwindigkeitseinbußen.

Das NAVOK Entscheidungssystem besteht aus fünf Bausteinen, die aufeinander aufbauen:

1. **Entscheidungs-Diagnose** – macht sichtbar, wie klar, stabil und anschlussfähig Entscheidungen heute sind.
2. **Entscheidungs-Prinzipien** – definieren die Grundlogik der Entscheidungsfindung.
3. **Entscheidungs-Landkarte** – strukturiert Entscheidungsrechte, Wege, Kriterien, Delegation und Eskalation.
4. **Entscheidungs-Routinen** – schaffen einen stabilen Takt für Entscheidungen, Prioritäten und Zusammenarbeit.
5. **7/30/90-Plan** – übersetzt alles in konkrete Schritte, die Entscheidungen im Alltag verankern.

Diese Bausteine wirken nicht isoliert, sondern als System:

- Die Diagnose zeigt, wo die größten Hebel liegen.
- Die Prinzipien schaffen eine gemeinsame Logik.
- Die Landkarte macht Entscheidungen nachvollziehbar.
- Die Routinen machen Entscheidungen verlässlich.
- Der 7/30/90-Plan stellt sicher, dass die Umsetzung gelingt.

Das NAVOK System ist bewusst kompakt gehalten. Es ist anschlussfähig an unterschiedliche Organisationsgrößen, Branchen und Reifegrade. Es funktioniert in Linienorganisationen ebenso wie in Projekt- und Transformationskontexten. Entscheidend ist nicht die Komplexität des Modells, sondern die Konsequenz in der Anwendung.

Entscheidungen sind eng verzahnt mit den anderen NAVOK Dimensionen. Jede Dimension erfüllt eine präzise Funktion in der Organisationsarchitektur:

- **Struktur** ist das Fundament – sie definiert Verantwortlichkeiten, Ebenen und Entscheidungsräume.
- **Prozesse & Steuerung** sind das Betriebssystem – sie bestimmen den Fluss der Arbeit und die Taktung, in der Entscheidungen vorbereitet und getroffen werden.
- **Rollen & Verantwortung** bilden den funktionalen Grundriss – sie klären, wer entscheidet, wer beiträgt und wer informiert wird.
- **Führung** ist das Lichtsystem – sie schafft Orientierung, Erwartungsklarheit und Entscheidungsfähigkeit.
- **Prioritäten** sind das Dach – sie legen fest, welche Entscheidungen wirklich relevant sind und wohin Energie und Ressourcen gehen.

Fehlt eine dieser Dimensionen oder ist sie schwach ausgeprägt, entstehen Entscheidungsstaus, Eskalationen oder inkonsistente Entscheidungen. Sind alle sechs klar und synchronisiert, entsteht eine Entscheidungslogik, die trägt – **schnell, nachvollziehbar und stabil im Alltag.**

## EntscheidungsLandkarte – Entscheidungswege sichtbar machen

### MINI-CHECK

Der Mini-Check hilft Führungskräften und Teams zu prüfen, ob Entscheidungen **klar, stabil und systemisch anschlussfähig** gestaltet sind.

Er eignet sich für Führungsrunden, Reviews, Eskalationen und als Reflexion nach kritischen Entscheidungen.

#### **1. Ist klar, ob es sich um eine Entscheidung handelt – oder um ein Thema?**

Die EntscheidungsLandkarte darf keine Diskussionssammlung sein. Sie beschreibt ausschließlich **konkrete Entscheidungen**, keine offenen Fragestellungen.

#### **2. Sind Entscheidungsrechte eindeutig geklärt?**

Wer entscheidet, wer vorbereitet und wer konsultiert wird, muss explizit benannt sein. Unklare Rollen führen zwangsläufig zu Verzögerung oder Eskalation.

#### **3. Ist der Entscheidungsweg nachvollziehbar definiert?**

Eine gute EntscheidungsLandkarte macht sichtbar, **wie** eine Entscheidung zustande kommt – nicht nur, wer sie trifft.

#### **4. Sind Entscheidungskriterien explizit und überprüfbar?**

Entscheidungen ohne Kriterien sind Meinungen. Kriterien schaffen Nachvollziehbarkeit und reduzieren Diskussionen im Nachhinein.

#### **5. Sind Delegation und Eskalation bewusst gestaltet?**

Delegation darf kein Kontrollverlust sein. Eskalation darf kein Notfallinstrument sein. Beides muss strukturiert vorgesehen sein.

#### **6. Ist die Kommunikation der Entscheidung geklärt?**

Wer informiert wird, in welchem Format und mit welcher Begründung, ist Teil der Entscheidung – nicht ein nachgelagerter Akt.

#### **7. Wird die EntscheidungsLandkarte im Alltag genutzt?**

Wenn sie nicht in Routinen, Projekten oder Eskalationen sichtbar wird, ist sie nur ein Dokument – kein Steuerungsinstrument.