

Mag. Edith Karl



Der Polarstern



edithkarl.com

Sparring für Geschäftsführung





Unter Stress verengt sich Aufmerksamkeit
–
*umso wichtiger ist eine Struktur,
die Entscheidungsqualität schützt.*

Mag. Edith Karl

Der Polarstern



Entscheidungen, die unter Druck tragen

Seit 2022 erleben viele Unternehmerinnen und Unternehmer eine neue Gleichzeitigkeit: Störungen von außen, Ausfälle im Betrieb, schnelle Veränderungen – und trotzdem muss das Tagesgeschäft laufen. In vielen Unternehmen treffen dabei mehrere Generationen aufeinander, mit unterschiedlichen Erwartungen an Tempo, Kommunikation und Verantwortung.

Was früher als Führung gut funktioniert hat – „durchhalten, dranbleiben, nicht lockerlassen“ – ist als Haltung durchaus wertvoll. Als Führungssystem greift es in dieser Lage oft zu kurz: Entscheidungen werden zäher, Verantwortung wandert nach oben, und Sie zahlen den Preis mit Zeit, Fokus und Kraft. Der Polarstern ist aus genau dieser Beobachtung entstanden: In Sparrings und Mentorings habe ich immer wieder gesehen, dass vor Entscheidungen nicht Wissen fehlt, sondern ein gemeinsamer Referenzpunkt:

Woran richten wir Entscheidungen aus, wenn es unübersichtlich wird?

- 1 DER POLARSTERN GIBT IHNEN ZEIT ZURÜCK, WEIL ENTSCHEIDUNGEN WENIGER RUNDEN BRAUCHEN.
- 2 ER ZIEHT IHR TEAM MIT INS BOOT, WEIL NICHT MEHR ALLES AN IHRER PERSÖNLICHEN EINSCHÄTZUNG HÄNGT.
- 3 ER VERTEILT VERANTWORTUNG SO, DASS ANDERE SIE KLAR ÜBERNEHMEN KÖNNEN – UND SICH DABEI NICHT ÜBERFORDERT, SONDERN ERNST GENOMMEN FÜHLEN
- 4 UND ER SCHAFFT RUHE, WEIL IM ZWEIFEL KLAR IST, WAS GILT.





Warum der Polarstern?

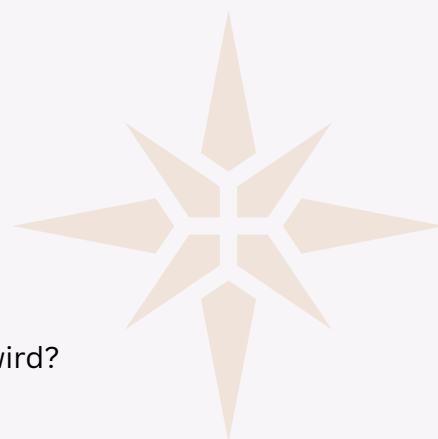
Der Polarstern leuchtet nicht, weil die Nacht freundlich ist – sondern weil sie dunkel ist. Er macht das Ziel sichtbar und hilft, den Weg auszurichten, wenn man sonst im Kreis läuft.

Was der Polarstern ist und wie er funktioniert

Der Polarstern ist eine Entscheidungslogik, die auch unter Druck gilt. Keine Wertewand. Kein Tool. Kein Programmsatz, sondern eine Arbeitsgrundlage, die zwei Dinge klärt:

Nach welchen Kriterien entscheiden wir - und was gilt im Zweifel? (**Prioritäten**)
Wer entscheidet? (**Verantwortung**)

POLARSTERN IN 5 BAUSTEINEN



1 Richtung (1 Satz)

Ein Satz, der sortiert: Was hat bei uns Vorrang, wenn es eng wird?

2 Drei Entscheidungsregeln

Drei kurze Regeln für die häufigsten Zielkonflikte im Alltag (z. B. Standard vs. Sonderfall, Tempo vs. Qualität, Umsatz vs. Kapazität). Drei Regeln reichen – mehr wird wieder Verhandlung.

3 Entscheidungsraum

Wer entscheidet, wer wird gehört – und wann geht es an die nächste Entscheidungsebene? Das ist der Teil, der Rückdelegation verhindert.

4 Zwei Signale (30–90 Tage)

Woran sehen Sie, dass Ihr Vorgehen trägt – beobachtbar, nicht aus dem Gefühl?

5 Stopp-Liste (1–3 Stopps)

Was endet ab jetzt, damit die alte Reibung nicht sofort zurückkommt?



Drei Sätze fürs nächste Meeting

Wenn eine Diskussion kippt, reichen oft drei Fragen:

WELCHE OPTION PASST BESSER ZU UNSERER RICHTUNG?

WELCHE ENTSCHEIDUNGSREGEL GILT HIER?

WER ENTSCHEIDET - UND WAS IST UNSER SIGNAL, DASS ES RICHTIG WAR?





Beispiel zum Thema Organisation/Prozesse: Zu viele Sonderfälle

Viele Prozessprobleme entstehen nicht durch fehlenden Einsatz, sondern durch **zu viele Ausnahmen**: „Nur dieses Mal“, „Für diesen Kunden“, „Das geht schneller“. Irgendwann wird der Standard weich – Entscheidungen werden politisch – und Verantwortung wandert nach oben.

Ein Beispiel-Polarstern (Ausschnitt):

RICHTUNG (1 SATZ)

„Wir entscheiden so, dass der Standard wieder trägt: Ausnahmen nur bei messbarem Nutzen oder echtem Risiko.“

3 ENTSCHEIDUNGSREGELN

Standard zuerst.

Wenn ein Fall in den Standard passt, gilt der Standard – auch wenn eine Ausnahme kurzfristig bequemer wirkt.

Ausnahmen brauchen eine Schwelle.

Eine Ausnahme gibt es nur, wenn eine klare Schwelle überschritten ist (z. B. Risiko, Marge, strategische Relevanz). Ohne Schwelle bleibt es beim Standard.

Ausnahmen haben ein Ablaufdatum.

Jede Ausnahme hat Owner + Ablaufdatum. Danach wird sie entweder in den Standard überführt oder beendet. Ohne Owner/Datum: keine Ausnahme.



ENTSCHEIDUNGSRAUM

- Entscheidet: Process Owner (bis zur definierten Schwelle)
- Wird gehört: Vertrieb/Key Account + Operations
- Nächste Entscheidungsebene: Wenn Schwelle überschritten oder Mehrbereichs-Konflikt

SIGNALE (30–90 TAGE)

Weniger Ausnahme / Freigaben
- weniger Rückdelegation an
die nächste Ebene

Weniger zusätzliche Runden
„zur Sicherheit“



So sieht der Polarstern aus

POLARSTERN – 1-Seiten-Entscheidungslogik (**besonders hilfreich unter Druck**)

RICHTUNG

Wofür stehen wir – und was ist uns im Zweifel wichtiger?

Satz: _____

ENTSCHEIDUNGSREGELN

Wenn _____, dann _____

Wenn _____, dann _____

Wenn _____, dann _____

ENTSCHEIDUNGSRAUM

Entscheidet: _____

Einbinden: _____

Eskalation, wenn: _____

SIGNALE (30-90 Tage)

Wir merken Wirkung daran,

dass _____

Und daran, dass _____

STOPP-LISTE (1-3 Stopps)

Wir stoppen / vereinfachen: _____

Wir stoppen / vereinfachen: _____

Wir stoppen / vereinfachen: _____

Wichtiger Hinweis (damit es keine Schuldzuweisungen gibt):

Allein lässt sich der Polarstern skizzieren. Tragfähig wird er erst, wenn Zielkonflikte, Verantwortungsgrenzen und Stopps im Führungsteam wirklich entschieden und im Alltag angewendet werden.



über
Mag. Edith Karl

*Sparring
für Geschäftsführung*



edithkarl.com

Unter Verdichtung gewinnt nicht der Schnellste,
sondern der am besten Geordnete.



Mag. Edith Karl begleitet Geschäftsführungen und Führungskräfte dabei, Ordnung dort zu schaffen, wo im Alltag oft Reibung, Unklarheit und Überlastung entstehen: in Entscheidungen, Verantwortlichkeiten, Meetings, Schnittstellen und Zusammenarbeit.

Sie entwickelt Ordnungsarchitekturen, die Orientierung geben, Umsetzung erleichtern und Führung wieder wirksam machen.

Ihre besondere Stärke liegt in der Verbindung von psychologischer Tiefenschärfe, systemischem Denken, strategischer Klarheit und jahrzehntelanger Erfahrung in der Begleitung von Menschen und Organisationen. So entsteht Führung, die nicht nur funktioniert, sondern Richtung gibt, Vertrauen stärkt und Zukunft möglich macht.

Mit **POLARSTERN** hat Edith Karl eine eigene Architektur entwickelt, die Führung als Strukturfrage verständlich und gestaltbar macht: von Ordnung über Kompass und Taktgeber bis hin zum Polarstern, der Sinn stiftet und den Kurs hält.

Ihre **KEYNOTES** setzen starke Impulse für eine neue Zeit der Führung:

- Wenn Durchhalten nicht mehr reicht: Führung zwischen KI, Babyboomern und Gen Z
- Von Stress zu Stärke – digitaler Mut im Tempo der KI
- Führung 2027: Ersetzt KI Führungskräfte – oder ersetzt sie schlechte Führung?

edithkarl.com

Wie Sie im KI-Zeitalter Orientierung gewinnen –
und Entscheidungen wieder leichter werden.



Nächster Schritt



„Wenn Sie Ihr Entscheider-Thema sortieren und zügig Klarheit gewinnen möchten, schreiben Sie mir eine E-Mail mit dem Betreff **DENKRAUM** und einem Satz zu Ihrer Entscheidung. Ich melde mich persönlich mit einem ersten klaren nächsten Schritt.“

edith@edithkarl.com

Kontakt



MAG. EDITH KARL

Sparring für Geschäftsführung



+43 664 51 87 420



edith@edithkarl.com



www.edithkarl.com