

Entscheidung – Ein zweiseitiges Schwert

Um etwas bewegen zu können, müssen wir entscheiden. Das bedeutet im Gegenzug, dass wir uns damit gleichzeitig von allenfalls interessanten Alternativen trennen müssen. Unabhängig davon, ob es sich um persönliche oder berufliche Situationen handelt, wichtig ist, dass entschieden und dann durchgezogen wird. Wankelmütige Zeitgenossen, die kurz nach der Entscheidung ihre Meinung wieder wechseln oder den Prozess künstlich in die Länge ziehen, sind wahre Effizienzkiller.

1 Was bedeutet eigentlich „entscheiden“?

Hirnforscher gehen davon aus, dass der Mensch schätzungsweise 20'000 Entscheidungen pro Tag trifft, viele davon unbewusst. Das Wort „Entscheiden“ stammt gemäss Jacob und Wilhelm Grimm, Deutsches Wörterbuch, vom Wortstamm „sceidan“ respektiv „intsceidôn“ und bedeutet so viel wie „aus der Scheide ziehen“ oder „trennen“. Man trennt sich beim Entscheiden also von verschiedenen Handlungsmöglichkeiten, was wiederum voraussetzt, dass fürs Entscheiden mindestens zwei Handlungsoptionen vorhanden sein müssen.

Jeder Entscheidung geht ein Entscheidungsprozess voraus. Er umfasst im Wesentlichen eine Erfassung der Ist-Situation, eine Zielsetzung und die Informationsbeschaffung respektive -auswertung. Es gilt, die gefundenen Möglichkeiten zu bewerten und daraus die bestmögliche Lösung abzuleiten. In vielen Fällen heisst Entscheiden gleichzeitig auch bewusst auf Alternativen zu verzichten. Dies kann vor allem dann eine Herausforderung darstellen, wenn auch für die Alternativen überzeugende Gründe sprechen. Oftmals ist man in solchen Situationen gut damit beraten, nicht nur harte Faktoren und somit den Kopf in den Entscheidungsprozess miteinzubeziehen, sondern auch auf den Bauch zu hören. Unser Unterbewusstsein entscheidet interessanterweise oftmals schneller und instinktiv richtig, während der Kopf immer noch damit beschäftigt ist, zuerst sämtliche rational hergeleiteten Fakten gegeneinander abzuwägen.

Sinnbildlich für rigorose Entscheidungen im Sinne von Entschlossenheit, etwas zu tun, erachte ich Hernando Cortez, der 1519 mit seinen Schiffen und rund 700 Mann von Cuba nach Mexiko übersetzte und dort auf eine übergrosse und gut organisierte Armee stiess. Um sich und seinen Leuten die Option des Rückzugs zu verunmöglichen, liess er die Boote nach der Landung niederbrennen. Innerhalb weniger Monate nahmen sie das Reich ein.

2 Welche Konsequenzen bringen Entscheidungen mit sich?

Jeder Entscheid kann sich zwangsläufig für oder gegen ein Individuum oder eine Organisation auswirken. Das ist auch einer der Hauptgründe, warum sich viele Entscheidungsträger schwertun, ihre Verantwortung wahrzunehmen. Da selten 100% der Informationen vorliegen, bleibt in vielen Fällen die Ungewissheit, ob man sämtliche entscheidungsrelevanten Faktoren berücksichtigt hat. Nehmen wir zum Beispiel den Anspruch an ein ideales Preis-Qualitäts-Verfügbarkeitsverhältnis: Entscheide zugunsten des Preises gehen häufig zu Lasten der Qualität. Entscheide zugunsten der Qualität gehen oft zu Lasten der schnellen Verfügbarkeit. Und eine schnelle Verfügbarkeit kann sich, z.B. aufgrund teurer Investitionen in Infrastruktur, negativ auf den Preis auswirken.

Das Verschieben oder Verzögern von Entscheidungen ist selten eine Lösung. Ich erinnere mich an eine meiner Tätigkeiten für einen Konzern. Frei nach dem Pareto-Prinzip lagen bei Grossinvestitionen in 20% der Zeit rund 80% der entscheidungsrelevanten Grundlagen bereit. Anstatt sich aber damit zu begnügen, wurden weitere 80% der Zeit in die restlichen 20% der Grundlagen investiert, welche, so ganz nebenbei bemerkt, nie dazu geführt haben, dass ein Entscheid anders ausgefallen

wäre. Kommagenaue Abschätzungen und perfekte Power Point Präsentationen waren somit eine willkommene Möglichkeit, den Entscheidungsprozess in die Länge zu ziehen. Hauptgrund dieses Missstandes waren somit nicht die scheinbar so wichtigen fehlenden 20%, sondern vielmehr die Tatsache, dass sich die verantwortlichen Personen nicht entscheiden wollten. Sie hatten schlicht Angst davor, einen Fehlentscheid zu treffen.

3 Was gilt es beim Entscheiden zu beachten?

In ihrem Buch „PEAK Performance“ untersuchen die Autoren Brad Stulberg und Steve Magness, aufgrund welcher wissenschaftlicher Erkenntnisse es den weltbesten Unternehmern, Athleten, Politikern, etc. gelingt, Spitzenleistung zu erbringen. Dabei kommen sie zum Schluss, dass auch Entscheidungen unsere Leistungen massgeblich beeinflussen. Der Verstand ist wie ein Muskel zu verstehen. Der tägliche Vorrat an mentaler Energie ist somit beschränkt. So wurde nachgewiesen, dass es im Verlaufe des Tages immer schwieriger wird, Entscheidungen zu treffen. Ziel muss es also sein, die Anzahl Entscheidungen pro Tag zu reduzieren. Dies ist auch der Grund, warum Leute wie Barack Obama, Mark Zuckerberg oder Albert Einstein gemäss eigenen Aussagen immer dieselbe Art Kleidung tragen. Sie versuchen dadurch, die Anzahl der Entscheidungen bewusst zu reduzieren. Man setze diese scheinbare „Banalität“ nun ins Verhältnis zu den abertausenden Managern, welche tagtäglich die kleinsten Details immer selber entscheiden möchten.

Natürlich sollen wir weiterhin Entscheidungen treffen, dabei aber die Tatsache anerkennen, dass wir nur über einen beschränkten Energievorrat verfügen. Denn jedes Mal, selbst bei den einfachsten Entscheidungen, checkt unser Hirn sämtliche Optionen durch und verbraucht entsprechend Energie. Somit tut man gut daran, alles zu automatisieren, was für die persönliche Arbeit unwichtig ist. Je mehr wir automatisieren, umso mehr Energie haben wir für wesentliche Dinge zur Verfügung.

Müssen Entscheidungen im Gremium getroffen werden, sollen die einzelnen Standpunkte und Ansichten sowie die Daten und Fakten intensiv diskutiert werden. Ein schliesslich getroffener Entscheid muss aber vorbehaltlos von allen mitgetragen werden und die persönlichen Interessen sind hintenanzustellen. Rigoros Entscheiden ist somit ein klares, verbindliches Commitment, etwas zu tun und daran festzuhalten. Gegenüber den Mitarbeitern trägt dieses Vorgehen massgeblich zur Vertrauensbildung bei. Eine offene Kommunikationskultur und verbindliches Handeln sind eine logische Konsequenz daraus.

Wer nicht entscheidet, bewegt nichts. Wer entscheidet, läuft Gefahr, auch mal einen Fehlentscheid zu treffen. Sollte sich alsdann die Situation ergeben, dass sich eine getroffene Entscheidung aufgrund objektiver Fakten als falsch herausstellt, gibt es nur eine Lösung: Hinstehen, Fehlentscheid offenlegen und Entscheidung anpassen. Dies erreicht man aber nur mit Leuten, welche sich nicht vor den Konsequenzen eines Fehlentscheides fürchten müssen. Schuldzuweisungen sind hier völlig fehl am Platz. Vielmehr lohnt es sich zu hinterfragen, auf welchen Grundlagen der Fehlentscheid gefällt wurde. Höchstwahrscheinlich lassen sich dort Ursachen zur Vermeidung künftiger Fehlentscheide finden.

4 Wie kann ich Sie unterstützen?

Um mit Unternehmen zielgerichtet arbeiten zu können, bin ich auf rigorose Entscheidungen seitens der Firmeninhaber und Verwaltungsräte angewiesen. Natürlich ist es eine meiner Aufgaben, die Entscheidungsgremien mit genügend Informationen und Fakten zu versorgen, damit Fehlentscheide möglichst ausgeschlossen werden können.

Entscheidungen zu treffen und sie auch durchzuziehen ist Teil der Unternehmenskultur und lässt sich etablieren. Schon kleine Schritte unterstützen dabei, verbindliche Entscheidungen zu fördern. Erarbeite ich mit einem Betrieb beispielsweise eine Strategie, lasse ich diese nach Fertigstellung durch die verantwortlichen Personen unterzeichnen. Damit hole ich gegenüber der Belegschaft, aber auch gegenüber mir das schriftliche Commitment ein, dass diese Strategie so umgesetzt werden soll. Ähnlich verhält es sich mit Protokollen der Geschäftsleitungs- oder Verwaltungsratssitzungen. Sie werden zwar nicht allesamt unterzeichnet, sehr wohl aber über eine Einsprachefrist offiziell genehmigt.

Für weitere Infos, Kundenmeinungen oder zusätzliche Fachartikel besuchen Sie doch meine Homepage: www.vongunten-partner.ch.

Für ein Erstgespräch, verbunden mit einer Beurteilung der Situation und einem persönlichen Vorschlag bezüglich weiterem Vorgehen stehe ich Ihnen gerne kostenlos zur Verfügung.

von Gunten Executive Partner AG
Pascal von Gunten
Böhlstrasse 17
9300 Wittenbach

www.vongunten-partner.ch
info@vongunten-partner.ch
+41 79 755 28 54