

Aus Fehlern Lernen

Potentiale eines professionellen Entscheidungsmanagements

Über 90% der Entscheidungen in der Wirtschaft werden intuitiv gefällt. Die Folge daraus sind riesige Verluste. Dabei gibt es unterschiedliche rationale, analytische Methoden zur Entscheidungsfindung. Richtig angewendet und kombiniert Intuition könnten viele falsche Entscheidungen vermieden werden. Oft werden aber auch Entscheidungen aus Angst vor Fehlern gar nicht erst getroffen. Denn: Anstatt Fehler auch als Quelle und Motor des Fortschritts zu sehen, sind sie für viele immer noch ein Tabu-Thema.

Bei der Entscheidungs*findung* geht es darum, in einer bestimmten Zeit eine möglichst abgesicherte Entscheidung zu fällen. Jedoch: „Eine falsche Entscheidung ist besser, als gar keine Entscheidung.“ Sie ist Lernsituation. Studien belegen, dass die Entscheidungen erfolgreicher Menschen nur zu ca. 50% richtig waren. *Aber:* Sie haben Entscheidungen getroffen, aus Fehlentscheidungen das Beste gemacht, Kreativität freigesetzt, neue Entscheidungen getroffen und aus all dem gelernt.

Fehler sind für viele Unternehmen, Führungskräfte und Mitarbeiter einfach nur ein Ärgernis. Sie fürchten durch Fehler in peinliche Situationen zu kommen, an Ansehen und Status zu verlieren.

Dabei gibt es für den Umgang mit Fehlern auch andere positive Beispiele. Der Autokonzern Toyota praktiziert eine Fehlerkultur, in der es nie zuerst um die Frage geht *wer* den Fehler zu verantworten hat. Stattdessen lautet die Frage: „*Wie* ist er zustande gekommen und *wie kann* er dauerhaft beseitigt werden?“.

Wichtige Fragen vor der Entscheidungsfindung

Bei komplizierten oder komplexen Entscheidungen sind grundsätzlich folgende Fragen zu stellen:

- Wie wichtig ist die Entscheidung für mich/das Team/die Firma?
- Welche Informationen habe ich?
- Wie sicher sind diese Informationen?
- Was ist das Schwierige an der Entscheidung?
- Wo wird die Entscheidung blockiert und weshalb?
- Gab es in der Vergangenheit ähnliche Fälle?

Vor dem endgültigen Treffen, der Bekanntgabe und Umsetzung einer Entscheidung sind folgende Fragen zu stellen:

- Ist diese Entscheidung nicht nur für Sie, sondern auch für Vorgesetzte, Mitarbeiter und andere Bereiche akzeptabel?
- Sind Sie glücklich mit der Entscheidung, oder tragen Sie noch Bedenken in sich? Wenn ja, welche und wie können Sie diese überwinden?
- Welche Konsequenzen kann es für Sie und Ihr Umfeld haben, wenn Ihre Entscheidung erfolgreich verläuft und Sie Ihre Ziele voll erreichen?
- Was wird besser? Was kann sich verschlechtern?



implus - punkte

Monatliche Impulse von implus - November 2006

- Können Sie prinzipiell mit der Entscheidung leben, oder schaffen Sie vielleicht einen ungewollten Präzedenzfall? Wie ist dieser für die Zukunft zu bewerten?

Klare Entscheidungen

Gute Entscheidungen setzen eine Klarheit des Denkens voraus. In diesem Zustand der Klarheit befindet sich der Mensch in einem physischen, psychischen und emotionalen Gleichgewicht. Er ist entspannt, konzentriert und hat eine positive Einstellung. Neurologen bestätigen, dass der Verstand so effektiver eingesetzt werden kann. Unter Stress verfällt unser Gehirn in einen Zustand, in dem bestimmte Teile praktisch nicht mehr genutzt werden können. Sie werden vom Körpersystem abgeschaltet, da zum Überleben nicht wichtig (Psychologischer Nebel). Für Führungskräfte, die immer auch an der Qualität ihrer getroffenen Entscheidungen gemessen werden, heißt das:

- Multitasking, das simultane Erledigen verschiedener Aufgaben,
- Konkurrenzdenken und
- Arbeitssucht und -druck (zum Beispiel Allgegenwart von Mobiltelefon und Internet)

sind kontraproduktiv und erschweren ganz erheblich, diesen Grad an Konzentration zu erreichen, der Spitzenleistung und erfolgreiche Entscheidungen ermöglicht.

Klarheit auf psychischer und physischer Ebene allein gewährleistet jedoch noch lange keine klare Entscheidung. Klare Entscheidungen erfordern Führungsstärke, die vier elementare und hart erarbeitete Eigenschaften voraussetzen.

1. Authentizität

Ein konventioneller Denker beurteilt eine Entscheidung nach ihren Konsequenzen. Im Augenblick der Entscheidung kann aber niemand *alle* Folgen wirklich genau vorhersehen. Manche Führungskräfte sind daher von der Angst, eine falsche Wahl zu treffen, wie gelähmt. Erfolgreiche Führungskräfte definieren die Richtigkeit ihrer Entscheidung danach, wie weit sie ihrer Vision und den zu erreichenden Zielen entspricht. Sie konzentrieren sich auf drei Komponenten, die sie beeinflussen können:

- die Qualität des Entscheidungsprozesses
- die Qualität der Daten und Informationen
- den Grad der inneren Identifikation mit der getroffenen Wahl.

Das ist keine Garantie dafür, dass die Konsequenzen der Entscheidung gut sind. Es gewährleistet aber, dass der Entscheider alles in seiner Macht stehende tun wird, um das angestrebte Ergebnis zu erreichen.

2. Verantwortung

Nur wer bereit ist, für die Folgen einer Entscheidung auch persönlich gerade zu stehen, hat das Recht diese Entscheidung zu treffen. Zu viel Streben nach Konsens kann sich hier negativ auswirken, weil die Folge häufig Mittelmäßigkeit, Zögern und Lähmung sind – mit potenziell negativen Auswirkungen auf das Unternehmen. Große Ideen scheitern oft am Streben nach Konsens. Die besten Lösungen kommen durch offene, kontrovers geführte Diskussionen zustande. Sie ermöglichen die Äußerung abweichender Meinungen und damit das Erkennen und die

implus - punkte

Monatliche Impulse von *implus* - November 2006

richtige Bewertung wichtiger Entscheidungsfaktoren. Wichtige Parameter können deutlich herausgearbeitet werden. Flexible Menschen führen solche Kontroversen daher oft absichtlich herbei. Das Provozieren kann der rascheste Weg sein Klarheit zu erlangen.

3. Vision

Grundlage für eine Entscheidung sind meist analytische Methoden. Eine Analyse ist aber keine Vision. Eine Vision ist das Ergebnis von Intuition und Fantasie. Analytische Methoden können sie ergänzen und fördern, aber *nie* ersetzen. Wenn Sie eine Vision haben, wissen Sie, welche Fragen gestellt werden müssen und welchen Schlussfolgerungen Sie Vertrauen schenken können. Die Fähigkeit Visionen zu entwickeln lässt sich fördern und verfeinern. Durch Übung und die laufende Auswertung in der Vergangenheit getroffener Entscheidungen. Spielen Sie im Geist detaillierte Szenarien mit verschiedensten Vorgaben immer wieder durch. Ändern sie dabei immer wieder Vorgaben, Bedingungen und Akteure und stellen sich die verschiedenen Endergebnisse vor. Beide Ansätze, der analytische und der intuitive, werden so zu einem kreativen Prozess vereint.

4. Mut

Wenn Sie eine Entscheidung fällen und mit der Bekanntgabe auch Ihre Zukunftsvision offenbaren, kann es passieren, dass Sie mit Ihrer Vision alleine dastehen. Oder Ihre Vision erweist sich als Irrtum. Stellung zu beziehen erfordert Mut. Je unumkehrbarer eine Entscheidung ist, umso mehr Mut ist gefragt. Fehlender Mut und Entschlusskraft veranlassen Entscheidungsträger oft dazu, potenziell besonders gute, aber riskante Entscheidungen voreilig – manchmal unbewusst – auszuschließen.

Weitere Informationen zum Thema Entscheidungsfindung erhalten Sie bei:



Gerhard Jantzen
Vorstand der *implus* Trainings AG
Aegetholzstraße 11
CH-9443 Widnau/SG
Tel.: +41 (0)71 7223888
Fax: +41 (0)71 7200079
E-Mail: g.jantzen@implus.de
www.implus.ch

oder

implus Training & Beratung
Am Königswingert 40
D-67157 Wachenheim
Tel.: +49 (0)6322 63602
Fax: +49 (0)6322 68684
E-Mail: g.jantzen@implus.de
www.implus.de