

KMU L I F F E

➔ Aus Fehlern lernen:
Potenziale eines professionellen
Entscheidungsmanagements ←

▶ **Wir können auch anders**
Paola Ghillani bringt Nachhaltigkeit
und Business zusammen

▶ **Potenziale und Hürden**
Die Einführung einer neuen ERP-Software

▶ **Schnell und schwankend**
Absicherungsstrategien bei
Währungsrisiken

Aus Fehlern lernen

Potenziale eines professionellen Entscheidungsmanagements

Über 90% der Entscheidungen in der Wirtschaft werden intuitiv gefällt. Die Folge sind riesige Verluste. Dabei gibt es verschiedene rationale und analytische Methoden zur Entscheidungsfindung. Richtig angewendet und kombiniert mit einer Prise Intuition, können 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.

von Gerhard A. Jantzen

Bei der Entscheidungsfindung geht es darum, in einer bestimmten Zeit eine möglichst abgesicherte Entscheidung zu fällen. 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 immer noch ein Tabu-Thema. Sie fürchten, durch Fehler in peinliche Situationen zu kommen, an Ansehen und Status zu verlieren.

Dabei gibt es 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?

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 Bereiche praktisch nicht mehr genutzt werden können. Sie werden vom Körpersystem abgeschaltet, da zum Überleben nicht wichtig.

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.

Authentizität

Ein konventioneller Denker beurteilt eine Entscheidung nach ihren Konsequenzen. Im Au-

genblick 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:

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

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

Leitfragen

Vor der Entscheidungsfindung bei komplizierten oder komplexen Entscheidungen sind grundsätzlich folgende Fragen zu stellen:

- Welche Informationen habe ich?
- Wie sicher sind die Informationen, die ich habe?
- Wie wichtig ist die Entscheidung für mich/das Team/die Firma?
- 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?
- Können Sie prinzipiell mit der Entscheidung leben, oder schaffen Sie vielleicht einen ungewollten Präzedenzfall? Wie ist dieser für die Zukunft zu bewerten?

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 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.

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.

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.

Gerhard A. Jantzen



Gerhard A. Jantzen
ist Trainer, Berater,
Coach und Geschäftsführer der
implus Trainings AG

Vorankündigung: Die in dem Beitrag ausgeführten Thesen werden in einem offenen Praxisseminar vertiefend vermittelt und erarbeitet.

Praxisseminar

«Mut zur Entscheidung»
Schneller sein im Besser sein

Termin: Februar 2007

Ort: Frankfurt/M

Inhalte

- Entscheidungskiller Nr.1:
Die Angst vor Fehlern
- Fehlerkultur und Fehlermanagement
- Der fehlertolerante Manager
- Die drei Entscheidungssituationen
- Wichtige Fragen rund um die Entscheidung
- Klare Entscheidungen
- Das «AVVM»-Modell
- Entscheidungen Führungskraft und Gruppe
- Rationale Methoden zur Entscheidungsfindung: SAF, PMI, Entscheidungsmatrix, gewichtete Entscheidungsmatrix, Scoring-Methode, Projektschritt-Analyse, Portfolio-Methode, SWOT-Analyse, Worst Case, Morphologische Matrix, Kostenvergleich
- Intuitive Methoden zur Entscheidungsfindung:
Visualisieren, Träume als Entscheidungshilfe, Focussing
- Die systematische Problemlösung
- intensiver Erfahrungsaustausch

Weitere Informationen

implus Trainings AG
Gerhard A. Jantzen
Aegetholzstrasse 11
CH-9443 Widnau/SG
Tel +41 (0)7172 23 888
www.gerhardjantzen.com
www.implus.ch
g.jantzen@bluewin.ch