

Psychologie

Stress ist kein guter Ratgeber!

Entscheidungen sind so selbstverständlich, dass wir uns darüber, wie sie getroffen werden kaum Gedanken machen. Unglücklicherweise erfüllt das meiste, was wir so erlernt haben, nicht die Anforderungen an die Entscheidungskompetenz im modernen Management. Der Entscheidercoach und Buchautor Kai-Jürgen Lietz gibt Ihnen hier einige wertvolle praktische Tipps, wie Sie aus richtigen Entscheidungen profitieren können.



Dipl.-Kfm. Kai-Jürgen Lietz ist Entscheidercoach und Trainer. Über seine Erfahrungen hat er „Das Entscheider-Buch“ geschrieben. kjlietz.domainofexcellence.com

Franz Weber wundert sich. Er ist Produktmanager und steht im Benchmarking des Unternehmens immer hinter seinem Kollegen Albert Meyer. Dessen Produktlinie ist bereits veraltet und sollte sich im letzten Viertel des Produktlebenszyklus befinden. Als Weber die Verantwortung für die neue Produktlinie übernahm, wusste er, dass eine gute Zeit vor ihm liegen würde. Denn deren zahllosen Innovationen sind sowohl für Kunden als auch für die Presse hoch interessant. Aber es kommt alles ganz anders. Offensichtlich hat sein Kollege einen Dreh gefunden, aus dem wenigen das Beste zu machen. Weber selbst ist sich keiner Entscheidungs-Fehler bewusst. Aber es ist ganz klar, dass Meyer bei neuen Aufgaben zukünftig bevorzugt werden wird. Wie macht er das nur?

Der Fall des Produktmanagers ist typisch. In seinen Entscheidungen kann er keine Fehler finden, weil die meisten Fehlentscheidungen unsichtbar bleiben. Nur in den wenigen Fällen, in denen wir ganz offensichtlich aus einer Anzahl unterschiedlicher Handlungsalternativen eine besonders schlechte gewählt haben, werden wir aufmerksam. Diese Fälle sind allerdings selten und stellen noch nicht einmal die Spitze des Eisbergs dar. Woran liegt das? Wir sind zwar von Natur aus dazu angelegt, Entscheidungen zu treffen, aber diese müssen lediglich unser Überleben sichern und nicht unbedingt optimal sein. Manager dagegen sollen mit Ihren Entscheidungen die Ressourcen ihres Unternehmens so optimal einsetzen, dass sie mittel- bis langfristig einen maximalen Nutzen erzielen.

AUCH ENTSCHEIDEN MUSS MAN LERNEN

Leider mangelt es an einer formalen Schulung für gute Entscheidungen. Wir wenden das an, was wir in der Kindheit, in der Schulzeit, in der Universität oder von Kollegen gelernt haben. Entscheidungen sind so selbstverständlich, dass wir uns darüber, wie sie getroffen werden kaum Gedanken machen. Unglücklicherweise erfüllt das meiste, was wir so erlernt haben nicht die Anforderungen an die Entscheidungskompetenz im modernen Management. Wenn wir Entscheidungsfehler begehen, können wir nichts Falsches darin erkennen. Wir sitzen quasi in der Entscheidungs-Falle, weil unser eigenes Wissen uns daran hindert, wieder heraus zu finden.

Das augenfälligste Beispiel dafür stammt für mich aus der Schulzeit. Da lernten wir, dass wichtige Entscheidungen am besten dadurch vorbereitet werden, indem wir die Vor- und Nachteile der verschiedenen Wahlmöglichkeiten/Alternativen einander gegenüber stellen. Die Alternative mit den meisten Vorteilen im Verhältnis zu den Nachteilen muss dann die Richtige sein. Klingt vernünftig, ist es aber nicht. Denn der Entscheider verzichtet dabei auf wesentliche Elemente, die einen guten Entscheidungsprozess ausmachen. Er fokussiert sich so auf die Alternativen, dass er meist nur eine sehr nebulöse Vorstellung von seinen Zielen hat. Die Vor- und Nachteile, die er aus den Merkmalen der verschiedenen Alternativen gewinnt, erklärt er unbewusst zu Entscheidungskriterien.

Da Entscheidungskriterien unseren Bedarf in einer Entscheidungssituation wieder geben, macht der Entscheider seinen Bedarf so vom Angebot abhängig und kann dann auch keine Angebotslücken ausfindig machen. Um dem Ganzen die Krone aufzusetzen, verzichtet diese Schulmethode darauf, neue Alternativen zu schaffen, denn das ist nicht in der Aufgabenbeschreibung enthalten. Hier gehen dann die guten Chancen verloren. Denn diese müssen wir uns in der Regel selbst erst noch schaffen. Die Top-Management-Variante der Vorteil-Nachteil-Falle heißt SWOT-Methode. Immer wieder verwenden Manager diese Methode, die sich bestens zur Situationsanalyse eignet, um damit die Vor- und Nachteile verfügbarer Handlungsalternativen zu analysieren. Da die SWOT-Methode einen guten Ruf genießt, stellt keiner in Frage, ob Sie im Entscheidungsumfeld nicht vielleicht falsch eingesetzt ist. Nicht alle Fallen sind allerdings so offensichtlich, wie die Vorteil-Nachteil-Falle.

Zum Beispiel die Angebotsfalle. Wir lassen uns unbewusst von Anbietern oder Vorbildern diktieren, wie unser Bedarf auszusehen hat, und orientieren uns so nur an den vorhandenen Alternativen - statt selbst klar zu formulieren, was wir wollen. Genau diese Situation erleben wir immer wieder, wenn ein neuer Trend als Sau durchs Managementdorf getrieben wird. Viele Führungskräfte springen dann auf den fahrenden Zug auf, ohne vorher zu klären, was der eigene Bedarf ist. Letztlich leidet darunter die Glaubwürdigkeit der Manager. Allerdings liegt die Angebotsfalle

GUTE ENTSCHEIDUNGEN ZEICHNEN SICH DADURCH AUS, DASS SIE DEN LÖSUNGSBEDARF EINES UNTERNEHMENS OPTIMAL ERFÜLLEN



im Trend. Manager sollen sich nicht immer nur mit dem Problem beschäftigen, sondern lösungsorientiert denken. Die Folge: Wenn ein neues Problem auftaucht, dann schaut man sich zunächst an, wie das Problem an anderer Stelle, zum Beispiel beim Wettbewerber gelöst wird, beziehungsweise was sich ad hoc im Internet oder in Anbieterprospekten als Lösung anbietet. Dabei lernt der Entscheider auch gleich, auf welche Merkmale es ankommt und sucht dann die Lösung, die am meisten davon erfüllen kann. Wie bei der Vorteil-Nachteil-Falle mutieren auf diese Weise die Merkmale des Angebots zu Entscheidungskriterien.

Produktmanager Weber hatte sich zum Beispiel für die Pressearbeit von der PR-Agentur einige Beispiele für vergangene Kampagnen zeigen lassen und auf dieser Basis ein neues Konzept zusammen setzen lassen. Sein Kollege Meyer dagegen, formulierte sehr klare Ziele und teilte seinen Ansprechpartnern auch gleich die Entscheidungskriterien mit, nach denen er die Kampagnenvorschläge bewerten würde. Das Ergebnis war ein auf seine Bedürfnisse zugeschnittenes Programm, das so funktionierte, wie er sich das wünschte. Häufig befinden wir uns vor einer Spontanentscheidung. Sollen wir dem Dienstleister einen Folgeauftrag geben oder noch warten? Sollen wir dem neuen Preis zustimmen oder einen Widerspruch formulieren? Es gibt zahllose dieser Entscheidungen, die wir oft schnell und stimmungsgetrieben treffen.

KEINE ENTSCHEIDUNG IM STRESS!

So geht es vielen. Ein Problem taucht auf, eine schnelle Lösung muss her. Den wenigsten ist klar, dass Sie dabei eine Entscheidung treffen. Denn in der Kürze der Zeit entwickelt niemand mehr als eine Alternative und so gibt es nach Ansicht der gestressten Manager gar keine Entscheidung, schließlich haben sie keine Wahl. Es kann sein, dass die Lösungen, für die ich mich dann entscheide gut sind. Leider weiß ich das als Entscheider nicht, da ich das nur im Vergleich zu anderen Alternativen beurteilen kann.

Auch die in vielen Firmen übliche Geheimniskrämerei führt viele Entscheider ins Abseits. Gute Entscheidungen zeichnen sich dadurch aus, dass sie den Lösungsbedarf eines Unternehmens optimal erfüllen.

Oft muss der geeignete Partner erst noch gefunden werden. Daher veranstalten wir eine Ausschreibung für unser Projekt. So bekommen wir einen Marktüberblick und als Nebeneffekt ermitteln wir den günstigsten Preis.

Doch für die teilnehmenden Unternehmen sind Ausschreibungen oft ein Stochern im Dunkeln. Die Ausschreibungsunterlagen enthalten meistens nur die technischen und administrativen Anforderungen. Aber die wirklich wichtigen Kriterien, nach denen später über den Ausschreibungsgewinner entschieden wird, halten die Entscheider gerne geheim. Im Ergebnis erfüllen die Angebote dann nur zufällig die geheimen Kriterien und es bleibt unklar, ob nicht einer der anderen Ausschreibungsteilnehmer bei Kenntnis der Sachlage diese Kriterien besser erfüllt hätte. Gleiches gilt natürlich, wenn der Entscheider im Rahmen einer Delegation seinen Mitarbeitern nicht offen legt, wie er seine Entscheidungen treffen wird. In dieser Art gibt es eine ganze Reihe von Entscheidungsfallen, die wir uns selbst stellen können. Eines haben sie aber alle gemeinsam. Sie sorgen dafür, dass unsere Entscheidungen am Bedarf des Unternehmens vorbei gehen. Dies bedeutet, dass wir zum Geld verschwenden und uns in der Zukunft immer wieder mit den gleichen Problemen herumschlagen müssen.

Entscheidungen sind richtungsgetriebenes Handeln. Das heißt, bei jeder Entscheidung geht es um eine Richtung, eine Motivation und das Handeln. Wer erfolgreich entscheiden will, muss daher drei Fragen zufriedenstellend klären.

■ Wie Sorge ich für Entscheidungsklarheit? Was will ich in dieser Entscheidungssituation? Dabei spielt zum einen die langfristige Zielsetzung, die Vision für mein Unternehmen eine Rolle, aber auch die Situation, in der ich mich befinde. Ich muss also herausfinden, was genau mein Bedarf ist.

■ Wie schaffe ich attraktive Entscheidungsalternativen? Eine Entscheidung kann nur so gut sein, wie die beste der verfügbaren Alternativen. Ob eine Alternative attraktiv ist oder nicht, kann ich nur anhand meines Bedarfs beurteilen. Daher brauche ich Entscheidungsklarheit, bevor ich mich an die Schöpfung neuer Alternativen mache. Dafür ist Kreativität gefragt. Viele Entscheider weisen das gerne von sich, schließ-



Buchtip:
„Das Entscheiderbuch - 15 Entscheidungsfallen und wie man sie vermeidet“, Carl Hanser Verlag 2007

ENTSCHEIDUNGEN SIND RICHTUNGS-
GETRIEBENES HANDELN. ES GEHT UM EINE
RICHTUNG, EINE MOTIVATION UND
DAS HANDELN



lich sind die Kreativen oft „die Spinnerten“ aus der Marketingabteilung. Dennoch führt kein Weg daran vorbei. Denn der Bedarf eines Unternehmens ist genauso individuell wie sein Marktauftritt. Wer sich beständig nur mit standardisierten ad hoc Alternativen beschäftigt, verspielt ohne Not die besten Chancen.

■ Wie sichere ich mir dir größtmögliche Unterstützung bei der Umsetzung meiner Entscheidung? Ein Punkt, der häufig unterschätzt wird. Denn die Unterstützung lässt sich nur sichern, solange noch keine vollendeten Tatsachen geschaffen wurden, also vor einer Entscheidung. Ich muss bereits vor meiner Entscheidung herausfinden, wer genau davon betroffen ist. Das Ziel der Entscheidung spielt dabei selten eine Rolle, sondern immer der jeweilige Umsetzungsplan.

So macht das Ziel einer Produktivitätserhöhung selten jemanden betroffen. Wenn aber im Umsetzungsplan Abteilungen umstrukturiert werden und Arbeitsgruppen auseinander gerissen werden sieht das anders aus.

Wer dieser drei Fragenkomplexe in seinen Entscheidungen zufriedenstellend klären kann, wird mit hoher Wahrscheinlichkeit gute Entscheidungen treffen und den meisten Entscheidungsfällen ein Schnippchen schlagen. So wie Albert Meyer, der selbst mit den schlechteren Ausgangsbedingungen einer veralteten Produktlinie seinem Kollegen zeigen konnte, was eine Harke ist. Vielleicht sind demnächst Sie es, bei dem sich die Kollegen fragen, wie er das nur anstellt?

UNIVERSITÄTSLEHRGANG PRODUKTENTWICKLUNG

TECHNOLOGIEAKADEMIE • BERUFSBEGLEITENDE WEITERBILDUNG



Ausbildung zum Produktentwickler

- Für qualifiziertes Fachpersonal und Führungskräfte im Bereich der Produktentwicklung, die sich auf hohem Niveau berufsbegleitend weiterbilden möchten
- Absolventen sind qualifiziert, vernetzte Produktentwicklungsprozesse zu initiieren, zu planen, zu begleiten, zu führen und zu steuern
- Universitätszertifikat für Produktentwicklung der Montanuniversität Leoben

Infoveranstaltungen:
17. April 2008 und
15. Mai 2008
jeweils ab 17.00 Uhr

Informationen und Anmeldung:

Dr. Kriszt: +43 3842 46010-15
DI Löschnauer: +43 3842 46010-38

Start: September 2008

produktentwicklung@unileoben.ac.at
produktentwicklung.unileoben.ac.at