

Kernaufgabe von Führungskräften

Den perfekten Entscheider gibt es nicht. Im Interview mit dem IHK-Magazin erklärt Berater und Coach Othmar Sutrich (im Bild) aus München, warum es sich für Führungskräfte, Teams und ganze Unternehmen lohnt, sich mit dem Entscheidungsverhalten auseinander zu setzen.



IHK-Magazin: Warum beschäftigen Sie sich mit dem Thema Entscheidungen?

Sutrich: Entscheidungen zu treffen, ist im Grunde die Kernaufgabe jeder Führungskraft, in jeder Organisation ist das Entscheiden die alles überragende Basisoperation. Doch während im Wirtschaftsleben alle denkbaren Management-Techniken intensiv diskutiert und geschult werden, beschäftigt sich bislang kaum jemand mit der grundlegenden Bedeutung des Entscheidungsverhaltens.

IHK-Magazin: Woran liegt das?

Sutrich: Von einer Führungskraft wird selbstverständlich erwartet, dass sie Entscheidungen trifft. Der Entscheidungsbedarf ist in den letzten Jahren sprunghaft angestiegen. Entscheidungsträger müssen heute unter Druck und in hohem Tempo entscheiden, obwohl die Komplexität ständig steigt. Vor Entscheidungen Angst zu haben, ratlos zu sein, zu lange zu zaudern, die Risiken nicht gründlich genug oder zu gründlich abzuwägen – das geht an die Ehre, das gesteht sich keiner gerne ein und daher beschäftigt man sich auch lieber nicht damit. So schwierig das Einschätzen der eigenen Stärken und Schwächen beim Entscheiden aber auch sein mag: Wer sich nicht damit auseinandersetzt, ist in seiner Haltung gefangen und beraubt sich der Chance, sein Entscheidungsverhalten laufend zu verbessern und damit immer bessere Entscheidungen zu treffen.

IHK-Magazin: Wie sieht denn der ideale Entscheider Ihrer Meinung nach aus?

Sutrich: Es gibt nicht „den“ besten Entscheider. Wir haben aus den vielfältigen psychologischen Ansätzen verschiedene

Entscheidertypen definiert, von denen jeder ganz bestimmte Stärken und Schwächen hat. Nur rund zehn Prozent der Menschen sind Naturtalente, quasi geborene Entscheider. Aber selbst diese Menschen müssen sich als Entscheidertyp kennenlernen, ein Bewusstsein für ihre Eigenarten sowie ihre Stärken und Schwächen beim Entscheiden entwickeln. Letztlich geht es darum, das Entscheidungsverhalten durch bewusste Erfahrungen zu stärken und graduell zu lernen, mit den Balance-Akten des Entscheidens umzugehen. Dadurch werden Führungskräfte sicherer, gelassener und auch widerstandsfähiger. Und sie entwickeln ein gutes Gefühl für die Konsequenzen ihrer Entscheidungen und des Nicht-Entscheidens.

IHK-Magazin: Wie kann das konkret aussehen?

Sutrich: Zunächst geht es darum, die persönlichen Entscheidungsmuster zu beobachten: Welcher Teil des Entscheidungsprozesses fällt mir schwer, welcher geht leicht von der Hand? Erkenne ich Chancen, Herausforderungen und den anstehenden Entscheidungsbedarf rechtzeitig? Fällt es mir leicht, Ziele zu definieren, alle Optionen zu bedenken und abzuwägen? Inwieweit fließt meine Intuition in Entscheidungen ein? Achte ich stärker auf die Sachlogik oder auf Menschen, Interessen, Loyalitäten? Konzentriere ich mich auf schnelle Wirkungen und kurzfristige Ergebnisse oder auf langfristige, strategische und nachhaltige Resultate? Bin ich eher mutig bis tollkühn oder zweifelnd und selbstkritisch? Es kann auch helfen, mit einem Kollegen oder Partner über sein

Entscheidungsverhalten zu sprechen und um Feedback zu bitten. Letztlich kann man auch über Tests herausfinden, welcher Entscheidungstyp man ist und worauf im Entscheidungsprozess besonders geachtet werden sollte. Und schließlich muss auf die Wirkungen der Entscheidungen geschaut werden, um es das nächste Mal noch besser zu machen. Dabei helfen natürlich auch Seminare und Coachings. Bei riskanten Projekten ist auch eine begleitete Projektarbeit empfehlenswert.

IHK-Magazin: Sie sprechen von einem Entscheidungsprozess mit verschiedenen Phasen. Wie viele Phasen gibt es?

Sutrich: Um das Thema Entscheidungen zu visualisieren, haben wir eine „Entscheidungslandkarte“ entwickelt. Jede Entscheidung ist eine Reise durch fünf Regionen: vom Quellgebiet in das Land der Suche, zum Pass der Entscheidung, ins Land der Umsetzung und zur Halbinsel „Feedback“. Wichtig ist, dass Entscheiden als mehrstufiger Prozess wahrgenommen wird, der von Anfang bis Ende gestaltet werden kann – und sich nicht auf die angeblich magische Hammerfallsekunde beschränkt, in der die Entscheidung getroffen wird.

Nur wer den gesamten Prozess gestaltet und beachtet, entscheidet besser.

IHK-Magazin: Gilt das auch für Teamentscheidungen?

Sutrich: Das Bewusstsein des Einzelnen und seine Fähigkeiten, Entscheidungsprozesse zu gestalten wirkt sich natürlich auch auf die Arbeit im Team aus. Auch hier waren wir übrigens wieder überrascht, wie viele Seminare und Forschungsarbeiten es zum Thema Teament-

wicklung, Teamlernen und Projektmanagement gibt und wie wenig über Teamentscheidungen. Bei der Team- und Projektarbeit geht es darum, die verschiedensten Perspektiven der Teammitglieder aufzunehmen, um zu einer wirklich „reifen“ Entscheidung zu kommen. So spielt zum Beispiel der klassische Bedenkenträger eine wichtige Rolle bei Teamentscheidungen, da er vorschnelle Entscheidungen, die nicht alle Risiken berücksichtigen, verhindert.

IHK-Magazin: Woran erkennen Sie, ob die Entscheidungskultur in einem Unternehmen stimmt?

Sutrich: In einem Unternehmen mit einer gesunden Entscheidungskultur herrscht ein Klima der Offenheit, Ehrlichkeit und Lernbereitschaft. Das Wir-Gefühl ist stark ausgeprägt. Nicht nur die Führungskräfte, sondern jeder einzelne Mitarbeiter übernimmt Entscheidungsverantwortung – gemäß seinen Aufgaben, seiner Position und seinen Perspektiven. In Zeiten gestiegenen Entscheidungsbedarfs unterscheiden sich darin die sehr guten von den mittelständigen Unternehmen.

Die besten Entscheidungskulturen habe ich übrigens in mittelständischen Unternehmen kennengelernt.

IHK-Magazin: Entscheidet der Mittelstand anders als Großunternehmen?

Sutrich: Ein Unternehmer muss weniger Interessen berücksichtigen als ein externer Manager, der regelmäßig den Eigen-

Workshop in der IHK-Akademie

Besser entscheiden in der Praxis

Für Führungskräfte, die sich intensiver mit dem Thema Entscheidungen beschäftigen möchten, bietet die IHK-Akademie München einen Impuls-Workshop mit Othmar Sutrich. Welcher Entscheider-Typ bin ich? Was ist bei Entscheidungen zu beachten? Wie sehen die fünf Phasen der Entscheidungsfindung aus? Diese und viele weitere Fragen rund um Entscheidungsfindung und Entscheiden werden im Seminar mit einer praxisge-

rechten Mischung aus Theorie und praktischen Übungen beantwortet.

Termin: 20. November 2006, 13.00 bis 17.00 Uhr
Weitere Informationen zu diesem Workshop gibt es im Internet unter www.akademie.ihk-muenchen.de oder bei Rita Juraschek von der IHK Akademie
Telefon: 08063 91-274
E-Mail: juraschek@muenchen.ihk.de

tümern des Unternehmens Rechenschaft ablegen muss. Die Entscheidungen mittelständischer Unternehmer sind grundsätzlich eher auf lange Sicht, auf Nachhaltigkeit ausgerichtet – schließlich müssen sie nicht in jedem Quartalsbericht Erfolge dokumentieren.

IHK-Magazin: Wichtig ist also vor allem die Unternehmensführung?

Sutrich: In allen Organisationen wird natürlich zuerst auf die Spitze geschaut. Die Entscheidungen des Top-Managements haben schließlich die potenziell größte Wirkung. Allerdings sind die Informationen, die hier als Entscheidungsgrundlage dienen, in der Regel hochverdichtet. Die Fokussierung auf die Präferenzen des Top-Managements kann dazu führen, dass vorwiegend die Informationen nach oben weiter gegeben werden, die dort willkommen sind. Damit kennt das Ma-

agement nicht alle Perspektiven, ausgewogene Entscheidungen sind unmöglich. Diese Falle lässt sich vermeiden, wenn sich auch ein Top-Manager offen und lernbereit zeigt, sich als fehlertolerant versteht und dazu bereit ist, über Fehlentscheidungen zu sprechen.

IHK-Magazin: Was ist zu tun, wenn sich eine Entscheidung im Nachhinein als falsch herausstellt?

Sutrich: Wie können wir den Fehler korrigieren? Was haben wir daraus gelernt? Wie können wir dies künftig vermeiden? Das sind die Fragen, die in diesem Fall gestellt werden müssen. Lügen, Unehrlichkeit und Vertuschen verhindern, dass aus einer falschen Entscheidung etwas gelernt wird. Schlimmer als eine falsche Entscheidung ist es meiner Meinung nach aber, nicht zu entscheiden.

Das Gespräch führte Eva Elisabeth Ernst