

Neben dem Setzen von Zielen und dem Organisieren ist eine weitere wesentliche Aufgabe von Führungskräften das Entscheiden. Vereinfacht kann man sagen: Wer entscheidet, ist eine Führungskraft, wer nicht entscheidet, ist keine. Dabei geht es nicht um Bagatelldinge; gemeint sind Entscheidungen, die weitreichende Folgen haben, die Erfolg oder Misserfolg von Unternehmen oder Abteilungen nach sich ziehen.

Aufgrund der Bedeutung von solchen Entscheidungen sollten wir uns die Entscheidungsmethodik etwas genauer ansehen, also, wie Entscheidungen zustande kommen (sollten).

In der Beratungspraxis ist immer wieder festzustellen, dass viel zu schnell entschieden wird und über das zugrunde liegende Problem nicht genug nachgedacht wird. Oft müssen Daten gesammelt, Behauptungen sortiert oder vermeintliche Tatsachen überprüft werden, was mühsam ist und Zeit beansprucht. Wenn die Umsätze eines Fahrradgeschäftes zurückgehen: Kann es am Sortiment liegen, an der Werbung, an Wettbewerbsaktivitäten, an der Lieferfähigkeit von Lieferanten oder, wie immer schnell behauptet wird, am Wetter? Oder einem Mix daraus? Das Fatale daran ist, dass es keine richtige Entscheidung geben kann, wenn vorher das Problem nicht richtig begriffen worden ist.

Hinzu kommt noch die populistische Meinung, dass ein guter Manager sei, wer viele und schnelle Entscheidungen treffe. Aber es geht nicht um viel und schnell, es geht um richtig. Gute, das heißt wirksame Führungskräfte treffen wenige Entscheidungen, aber diese mit großer Umsicht und wohlüberlegt. Schon meine Großmutter, die von Management überhaupt nichts wusste, sagte mir: »Bei allem, was du tust, bedenke stets das Ende.« Denn bei jeder Entscheidung ergeben sich nicht nur die erwünschten Folgen, sondern meistens auch unerwünschte.

Jeder von uns hat schon die Erfahrung gemacht, dass die Korrektur von falschen oder überhasteten Entscheidungen viel mehr Arbeit und Zeit kostet als die gründlichste Entscheidungsvorbereitung. Natürlich gibt es oft Entscheidungszwänge und knappe Termine dafür. Ich kann Ihnen nur raten, solche Situationen möglichst zu vermeiden, zumindest zu minimieren. Verlassen Sie sich nicht nur auf Ihre Intuition, auch eine häufige Begründung für schnelle Entscheidungen. Wenn Ihr gutes Gefühl die gründliche Entscheidungsvorbereitung ergänzt und stützt, wozu auch die umfassende Prüfung aller Alternativen gehört, wird es in der Regel eine gute Entscheidung. Leider gibt es keine Formel für das

Abwägen von Schnelligkeit und Gründlichkeit. Hierzu braucht man Erfahrung und eine große Portion Sachkenntnis.

Die gute Entscheidung ist die eine Seite, die Umsetzung der Entscheidung die andere. Es ist erschreckend, wie viele Entscheidungen vorbereitet, getroffen, verkündet und protokolliert werden, aber im betrieblichen Alltag trotzdem nicht realisiert werden und deshalb nie zu Ergebnissen führen. Überlegen Sie selbst einmal, was aus Ihren letzten Entscheidungen geworden ist. Effektive Manager machen aus diesem Grund die Umsetzung immer zum Bestandteil der Entscheidung. Die Entscheidung endet nicht mit dem Beschluss, sondern schließt immer die Umsetzungsphase mit ein. Das ist der noch schwierigere Teil der Entscheidung, denn er kann von den Betroffenen missverstanden oder gar sabotiert werden.

Damit das nicht passiert, empfiehlt es sich, diese Personen in die Entscheidungsfindung mit einzubeziehen. Nicht unbedingt aus Motivationsaspekten oder um der Demokratie im Betrieb Genüge zu tun, sondern schlicht um die Umsetzung so wirksam wie möglich zu gestalten oder überhaupt erst zu ermöglichen. Möglicherweise brauchen die betroffenen Mitarbeiter andere Kenntnisse, spezielles Training oder andere Werkzeuge oder Hilfsmittel. Eine gute Entscheidung schließt immer die Bereitstellung der notwendigen Ressourcen (Geld, Zeit, Raum, Arbeitskraft, Hilfsmittel) mit ein, die zur effektiven Umsetzung unerlässlich sind.

Auch scheinbar sehr komplexe Entscheidungen lassen sich durch die folgenden Schritte des Entscheidungsprozesses darstellen:

1. Wichtig beim Herausarbeiten des Problems ist das Erkennen, ob es sich um einen Einzelfall oder

# Entscheiden, aber richtig!

Strategie Marketing Vertrieb Controlling  
Leistungsverbesserung Restrukturierung Sanierung Krisenmanagement  
Lakner Unternehmensberatung AG  
... wir machen Erfolg!

## Fragen zur Umsetzung

1. Wen betrifft es – wer muss einbezogen werden?
2. Wer muss über die Entscheidung informiert werden?
3. Wer braucht welche Informationen, um einen aktiven Beitrag zur Umsetzung zu leisten?
4. Wie soll die Umsetzung sichergestellt werden?
5. Wie muss das Berichtswesen dazu aussehen?

um ein Grundsatzproblem handelt. Hat zum Beispiel der Verkäufer nur einen »schlechten Tag« oder hat er für seine Aufgabe zu wenig verkäuferisches Wissen? Die darauf basierenden Entscheidungen sind entsprechend grundverschieden. Im ersten Fall wird man als Chef vielleicht gar nichts entscheiden, sondern ad hoc ein kurzes Mitarbeitergespräch führen. Im zweiten Fall wird man eine Grundsatzentscheidung treffen müssen, wie Weiterbildung, Ver- setzung oder gar Entlassung.

2. Im zweiten Schritt sollte man sich darüber klar werden, was mit der Entscheidung mindestens erreicht werden muss, beispielsweise eine bessere Verkaufsleistung, bessere Kundenreaktionen. Das schließt mit ein, was soll passieren, wenn die Mindestanforderungen nachher nicht erreicht wurden, also, wo ist die Schmerzgrenze? Ich rate, in dieser Phase nicht schon mit faulen Kompromissen zu beginnen, sondern die Anforderungen sauber zu benennen, in dem Sinne »Was ist richtig fürs Unternehmen?«.

3. Der Fehler, der oft im dritten Schritt bei der Suche nach Alternativen gemacht wird, ist, sich an die erstbeste Alternative zu klammern, um bei unserem Verkäuferbeispiel zu bleiben »Weiterbildung«. Andere Alternativen werden nicht in Betracht gezogen. Eine Alternative ist selbstverständlich auch, den Status quo beizubehalten, denn er hat den Vorteil, dass wir alle

Nachteile und Schwierigkeiten kennen, was bei neuen Alternativen nicht der Fall ist, womit wir beim vierten Schritt wären.

4. Dies ist sicher der arbeitsintensivste Teil der Entscheidungsfindung, nämlich das gründliche Durchdenken aller Folgen (Chancen und Risiken), die mit jeder Alternative verbunden sind. Wichtig vor allem sind die Überlegungen, wie lange die einzelnen Alternativen das Unternehmen zeitlich binden und, wie reversibel, also umkehrbar, die Entscheidung wäre. In unserem Verkäuferbeispiel wäre die Entlassung endgültig und irreversibel, da wir ihn, selbst wenn sich die Entscheidung als falsch herausstellen würde, später nicht wieder als Verkäufer gewinnen könnten.
5. Jede Entscheidung ist mit Risiken verbunden. Wichtig ist zu erkennen, wie groß das Risiko ist, ob es sich das Unternehmen leisten kann, dieses einzugehen oder ob es direkt zur Katastrophe führt. Dies ist bei unserem Verkäufer vermutlich nicht der Fall. Trotzdem: Bei jeder noch so gründlichen Abwägung von Alternativen bleiben Sachverhalte offen, über die man Annahmen treffen muss, um zum Entschluss zu gelangen, dem fünften Schritt.

Wenn die bisherigen Schritte seriös abgearbeitet wurden, haben Sie als Führungskraft alles Mögliche getan, um zu einer fundierten Entscheidung zu gelangen. Erst hier darf die vorher schon angesprochene Intuition oder innere Stimme zusätzlich zum Tragen kommen. Die Intuition bitte nicht als Ersatz fürs Denken heranziehen; sie steht am Ende des Entscheidungsprozesses und nicht am Anfang.

6. Im sechsten Schritt sind die zur Umsetzung des Entschlusses notwendigen (kritischen) Maßnahmen festzulegen, ebenso wie die dafür verantwortlichen Personen sowie die Termine.

Ohne diese Festlegung hat man keine Entscheidung getroffen, sondern lediglich eine geistige Luftübung vollbracht (vage Absicht, frommer Wunsch). In unserem Beispiel wäre die Entscheidung für eine Verkauferschulung gefallen, der Chef wäre verantwortlich für die Auswahl und Buchung der Weiterbildungsmaßnahmen sowie die Freistellung des Verkäufers, mit dem Durchführungsterminplan von Dezember bis Februar.

7. Folgende Fragen sind zu beantworten um die Umsetzungsmaßnahmen (was, wer, bis wann) festzulegen:

In der betrieblichen Praxis werden häufig Fehler gemacht, indem man nach der Entscheidung die Umsetzung »schleifen« lässt. Wirksame Führungskräfte gehen der Sache ständig nach und lassen sich über die Fortschritte und Ergebnisse berichten. So stellt in unserem Verkäuferbeispiel der Chef sicher, dass der Verkäufer die Schulungen auch besucht, erkundigt sich nach den Inhalten, lässt sich Schulungsunterlagen zeigen, fragt nach dem Nutzen et cetera. Das hat nichts mit Misstrauen zu tun, sondern soll die erfolgreiche Umsetzung sicherstellen. Dies unterstreicht auch die Wertigkeit der Maßnahme gegenüber den anderen Mitarbeitern. Berichtswesen heißt hier also ganz konkret, persönlich nachfassen, reden, schauen, greifen können. Damit verschaffen Sie sich als Führungskraft Sachkenntnis, Vertrautheit und Beurteilungsfähigkeit, die Sie durch nichts anderes erreichen können. |

H. P. Lakner

### RM Kontakt:

Lakner Unternehmensberatung  
Tel. 0 77 55/9 10 41  
h.p.lakner@lakner.de

Strategie Marketing Vertrieb Controlling  
Leistungsverbesserung Restrukturierung Sanierung Krisenmanagement  
Lakner Unternehmensberatung AG  
... wir machen Erfolg!

## Entscheidungsprozess

1. Genaue Bestimmung des Problems
2. Mindest-Anforderungen der Entscheidung definieren
3. Alle Alternativen untersuchen
4. Risiken und Folgen für jede Alternative bewerten
5. Entschluss fassen
6. Ressourcen und Umsetzung in Entscheidung einbauen
7. Umsetzungssteuerung und -kontrolle

# Höck® bike top Klima



winddicht  
wasserdicht  
atmungsaktiv

Top  
Qualität  
für

UVP 99.90 €

„Hock“-outdoor-Radsport-Regenbekleidung  
Eugen Bader GmbH

Fuchsloch 5 • D-86381 Krumbach  
Tel.: 08282/61285 • Fax: 08282/62608

www.hock.de  
E-Mail: Hock-Regenbekleidung@t-online.de

Bezug auch über Ihren Großhändler, z. B.  
Hartje, Wiener bike parts, Epple, Holz, Bäumker...