
Fehlentscheidungen vermeiden!

Sie fühlen genau, dass es „eigentlich“ an der Zeit wäre einen anderen Weg einzuschlagen. Gleichzeitig spülen Ihre Gedanken die vielen Mühen und Investitionen der Vergangenheit herauf. Jetzt haben wir schon so viel investiert und kurz vor dem Ziel sollten wir umdrehen? Obwohl alle wissen, dass die aktuelle Situation so nicht haltbar ist, hoffen wir durch Nicht-Entscheidung zum Ziel zu kommen. Drei Wege, diesem fatalen Grundmuster ein Schnippchen schlagen zu können, zeige ich Ihnen in diesem Beitrag auf.



Doch zuerst die dahinterliegende Frage: Wieso fallen uns Entscheidungen überhaupt so schwer? Der Grund sitzt leider sehr tief: die meisten Menschen beeinflusst nichts so sehr wie die Verlustangst. Und das führt zu den bekannten paradoxen Situationen: alle jammern über den aktuellen Zustand und gleichzeitig gibt es bei jedem Änderungsversuch den vollen Gegenwind. Neben einer bewahrenden und risikofeindlichen Grundhaltung liegt die Ursache auch im unbedingten Rechtfertigungsbedürfnis des eigenen bisherigen Handelns. Menschen wehren sich daher mit allen Mitteln die eigenen alten Entscheidungen in Frage zu stellen oder gar rückgängig zu machen, selbst wenn für alle anderen klar ist, dass dies der einzig richtige Weg wäre. Gerade Manager wollen und können sich Fehlentscheidungen nur schwer eingestehen – denn richtige Entscheidungen sind ja ihr Job – und genau das ist der größte und der teuerste Fehler! In diesem Beitrag möchte ich Ihnen 3 Methoden zur Hand geben, wie Sie sich vor diesem Irrtum besser schützen können.

"Methode 1: Die strategische Grundfrage"

Die strategische Grundfrage ist die einfachste Methode, um gute Entscheidungen zu treffen, denn diese Methode können Sie alleine für sich verwenden. Sie folgt dem Muster: Wenn Sie ihr Geschäft heute neu erfinden würden: Würden sie es genauso angehen, wie Sie es jetzt tun?

Konkret: Stellen Sie sich vor, Sie wären als CEO neu in das Unternehmen gerufen worden und finden genau jene Fragestellung als völlig unbelasteter neuer Manager vor. Nehmen Sie weiters an, dass Sie daran gemessen werden, was Sie in den kommenden 3 Jahren an Erfolgen einfahren. Was davor war, ist nicht ihr Auftrag. Sie müssen es nicht rechtfertigen und können es auch gar nicht, weil Sie davon praktisch nichts wissen! Das Einzige, was zählt, ist: was wird Sie und Ihr Unternehmen in der Zukunft erfolgreicher machen, ein Ja oder ein Nein in der besagten Frage (oder ein dritter Weg)? Dabei hilft es, wenn Sie sich in eine Person hineindenken, von deren Führungs- und Entscheidungsqualität Sie persönlich viel halten!

Weitere Artikel finden Sie unter <http://zukunftsbberater-changemanagement.at/dr-kurt-schauer-persoendlich/>

Durch das „Schlüpfen in eine andere Haut, erhöhen Sie schlicht die Chance die Sachlage so zu sehen, wie sie ist. Egal, was Sie schon investiert haben, wenn es sich nicht lohnt, sind die nächsten Mittel und Monate auch noch vergebene Chancen und das Potential für das Richtige würde weiter sinken.

Methode 2: Neutrale Entscheidungsgruppe

Ein weiterer Zugang ist das Treffen einer Entscheidung von der persönlichen Betroffenheit zu entkoppeln. D.h. eine Gruppe mit der Entscheidung zu betrauen, die für die Vorgeschichte nicht verantwortlich ist und diese möglichst nicht kennt. Stellen Sie dazu dieser Gruppe alle Informationen möglichst neutral zur Verfügung, die für die anstehende Frage relevant sind. Dazu gehören auch die bisher erarbeiteten Optionen und die damit verbundenen Marktchancen bis hin zu den Entscheidungskriterien. Geben Sie jedoch keinerlei Information zu den bisher getätigten Investitionen und Anstrengungen, die dieser Entscheidung vorangegangen sind. Wichtig ist, dass die Gruppe auf jeden Fall die Entscheidung und ihre Folgen grundsätzlich überblicken kann, jedoch nicht für deren Entwicklung oder gar Umsetzung verantwortlich sein wird.

Damit wird sichergestellt, dass die Entscheidung ohne überzogene Hoffnung oder durch überzogene Ängste gefällt wird. Damit entkommen Sie auch den gerade in solchen Fragen kritischen Zuschreibungen wie z.B. „die F&E-Leitung will ja sowieso immer noch mehr Mittel“ oder „die Produktion will auch in 100 Jahren noch das Gleiche produzieren und keine neue Produktlinien einführen“. Denn egal was hier argumentiert wird, es wird nicht mehr wahrgenommen. Auch wenn diese

Gruppe aus formalen Gründen nicht die Letztentscheidung fällen kann, so geben Ihnen diese Vorschläge und vor allem die dazugehörigen Begründungen eine völlig neue Qualität und Grundlage für Ihre Entscheidung in die Hand

Methode 3: Plurale Entscheidungsstruktur

Wenn Ihnen diese neutrale Entscheidungsgruppe zu weit geht, können Sie auch eine abgeschwächte Form davon verwenden: binden sie weitere Personen in die Entscheidungsdiskussion ein. Der Hintergrund dazu: EinzelkämpferInnen haben in einer Gruppe kaum eine Chance, dass Ihre Meinung gehört wird. Wenn Erwartungen oder Zweifel nur von einem Teammitglied eingebracht werden und sich diese noch dazu mit dem Gruppenvorurteil decken (z.B. „der Finanzchef bzw. die Finanzchefin sieht ja überall nur Kosten“), dann werden diese Positionen selten geteilt, selbst wenn andere im Grunde auch das Gleiche denken. Daher ist es hilfreich, bei wichtigen Entscheidungen bewusst Mitglieder in die Gruppe zu holen,

- die von der Sache her etwas verstehen,
- die zusätzliche Perspektiven in die Runde einbringen,
- die aber sonst nicht in das Entscheidungsgremium eingebunden sind.

Der Vorteil dieser Personen liegt darin, dass sie ganz in der Sache bzw. beim Kunden bzw. der Kundin denken und argumentieren können und nicht „politisch“ agieren müssen.

Manchmal ist es klug und hilfreich, bei heiklen Entscheidungen und Fragen schlicht einen



erfahrenen Sparingpartner zu haben, der kritisch analysieren und Zusammenhänge aus einer neutralen Sicht wahrnehmen kann.

Beides sind Stärken von mir, die ich auch gerne für Sie einbringe!

Ihr Kurt Schauer

Weitere Artikel finden Sie unter <http://zukunftsberater-changemanagement.at/dr-kurt-schauer-persoendlich/>