

Sichere Entschlüsse treffen

Vorrangig treffen wir strategische Entscheidungen nicht so rational wie wir denken, was im Extremfall unsere berufliche Existenz oder die des Unternehmens gefährdet.

Irrationales Verhalten ist heute weit verbreitet: Einen Großteil unserer täglichen Entschlüsse treffen wir reflexartig unter Rückgriff auf unsere Erfahrungen. Hierzu haben wir emotionale Bilder gespeichert, die unser Gehirn für Entschlüsse nutzt. Unsere Urahnen mussten, um zu überleben, schnell entscheiden und (re)agieren. Deshalb hat die Evolution unser Gehirn auf Geschwindigkeit getrimmt, wird unser Handeln im Alltag in hohem Maße von Gefühlen und Impulsen beeinflusst.

Hiermit verbundenes schnelles, oft unbewusstes Entscheiden ist Segen und Fluch zugleich. Bauch-Entscheidungen gehen auf Erfahrungen zurück, die ihrerseits zu einem Gespür für den Markt führten. Manchmal täuscht uns das Bauchgefühl. So sind wir oftmals noch felsenfest überzeugt, Recht zu haben, wenn objektive Beobachter längst die kognitiven Verzerrungen erkannt haben, denen wir aufgrund unserer Emotionen unterliegen. Doch auch wenn wir scheinbar logisch denken, bedienen wir uns „Heuristiken“, gedanklicher Vereinfachungen, um mit komplexen Fragestellungen zum Recht zu kommen. Entsprechend wichtig ist es z.B. bei der Strategieentwicklung, nicht in die Falle zu tappen, schwierige Fragen durch einfache, emotional zugängliche zu ersetzen.

Acht professionelle Tipps

Doch wie kann man sich vor einem solchen, die Komplexität negierenden Denken schützen? Für die bessere strategische Entscheidungsfindung geben wir nachfolgend acht Tipps:

- 1) Strategische Entscheidungen leben von guten Optionen. Zwecks Optionsgenerierung benötigen Sie Kreativität und analytisches Denken. Im Team generieren Sie mehr zukunftsweisende Optionen, als wenn Sie alleine darüber nachdenken – zumal Sie in der Regel nicht ein Ziel, sondern mehrere Ziele fokussieren.
- 2) Diskutieren Sie die Optionen auch mit Querdenkern, mit Personen, die eine andere Sicht als Sie z.B. auf Ist-Situation, Organisation, Markt, Entwicklung haben – nicht um die Optionen zu verwerfen, sondern die dahinter steckenden Annahmen zu hinterfragen und evtl. zu einer anderen Sicht der Dinge zu gelangen.
- 3) Integrieren Sie externe Personen in den Entscheidungsprozess, denn externe Dritte mit branchenfremdem Blick können durchaus helfen, subjektive Erklärungen für komplexe Phänomene aufzudecken und vorschnelle Beurteilungen und Reaktionen zu vermeiden.
- 4) Treffen Sie strategische Entscheidungen „in Ruhe“. Entscheiden Sie folgeschwere Dinge nicht, wenn Sie gestresst oder emotional aufgewühlt sind – im Hauruck-Verfahren. Schlechte Laune, Stress und Druck machen uns anfälliger für kognitive Verzerrungen.
- 5) Integrieren Sie Experten in die Bewertung. Experten können und wollen oft keine Entscheidung treffen. Nutzen Sie ihre Expertise, um sich zu fragen, ob Sie evtl. ein übertriebenes Vertrauen in sich selbst, Ihre Organisation, gewisse Technologien usw. haben. Gerade in der Vergangenheit sehr erfolgreiche Manager tappen oft in die „Vermessenheitsfalle“.
- 6) Halten Sie nicht an schlechten Entscheidungen fest. Dies gilt auch, wenn Sie oder Ihre Organisation schon viel Zeit und Geld in deren Umsetzung investiert haben. Strategische Entschlüsse beruhen stets auf Annahmen – und können sich als unzutreffend erweisen. Deshalb müssen sie regelmäßig überdacht und gegebenenfalls über Bord geworfen werden.
- 7) Hinterfragen Sie Ihr Bauchgefühl, z.B.: Welche meiner Motive und Hoffnungen (ver)leiten mich zu dieser Entscheidung? Welche Glaubenssätze von mir stecken dahinter, die evtl. keine Relevanz mehr haben? Denken Sie daran: Zu viel Ego kann – für Sie und Ihr Unternehmen – sehr teuer werden; diese Erfahrung haben nicht nur viele Privatbanken gesammelt.
- 8) Schaffen Sie eine objektive Basis. Machen Sie Optionen vergleichbar – z.B. indem Sie anhand eines aus Ihren Zielen abgeleiteten Kriterienkatalogs auflisten, was für oder gegen



Stephan Jansen ist geschäftsführender Gesellschafter des Beratungsunternehmens Beyond the Deal Deutschland (Bad Homburg), das vorrangig Mittelständler beim Erwerb und Verkauf von Unternehmen unterstützt.

FOTO: BEYOND THE DEAL DEUTSCHLAND

sie spricht, auf welchen Annahmen und Voraussetzungen deren potenzieller Erfolg basiert, welche Investitionen ihre Realisierung erfordert, welche Chancen und Risiken damit verbunden sind.

„Wetten“ auf die Zukunft

Deswegen können sich Ihre Entscheidungen immer noch als partiell falsch erweisen. Dies gilt in der von rascher Veränderung geprägten VUCA-Welt – Volatility (Volatilität), Uncertainty (Unsicherheit), Complexity (Komplexität) und Ambiguity (Mehrdeutigkeit), d.Red. – mehr denn je. Manager und Führungskräfte müssen aber stets Entscheidungen treffen. Ohnehin sind strategische Entscheidungen eine Wette auf eine ungewisse Zukunft. Entsprechend müssen wir den Mut haben, sie zu hinterfragen und bei Bedarf zu korrigieren.

STEPHAN JANSEN

Informationen:
www.beyondthedeal.de