Nicht vervielfältigen
oder weitergeben

Der folgende Text ist ein Auszug aus dem Buch *Der Rationale Manager*. Für die Teilnahme an Ihrem Kepner-Tregoe Workshop stellen wir Ihnen eine ausgedruckte oder eBook-Version dieses Buchs zur Verfügung. Dieser Auszug soll Ihnen als Vorbereitung auf den Workshop dienen. Sollten Sie das Dokument fälschlicherweise erhalten haben oder nicht zu einem Kepner-Tregoe Workshop angemeldet sein, dann löschen Sie bitte diese Kopie. Dieses Dokument darf nicht vervielfältigt oder weitergegeben werden.

Copyright © 1981, 1997, 2006, 2013, 2022
Kepner-Tregoe, Inc. Alle Rechte vorbehalten.

Kepner-Tregoe

KT
Kepner-Tregoe

DER RATIONALE MANAGER

EFFEKTIVE MASSNAHMEN BEGINNEN MIT KLAREM DENKEN

CHARLES H. KEPNER, BENJAMIN B. TREGOE

Inhalt

	Vorwort	ix
Kapitel 1	Die Voraussetzungen für rationales Management	1
Kapitel 4	Entscheidungsanalyse	23

KAPITEL 1

Die Voraussetzungen für rationales Management

IN DIESEM KAPITEL

Auf der Suche nach dem Unternehmenserfolg
Vier grundlegende Denkmuster
Grundlegende Denkmuster für die betriebliche Praxis
Der veränderte Stellenwert der Teamarbeit
Die Anwendung des Denkmusters auf moderne Unternehmensbedürfnisse
Rationales Management

AUF DER SUCHE NACH DEM UNTERNEHMENSERFOLG

Eine der großartigsten Erfindungen aller Zeiten ist das Unternehmen, das durch erfolgreiches Zusammenspiel seiner Teile als Einheit funktionieren soll. Aber allzu häufig ist das nicht der Fall. Die Teile arbeiten mit unterschiedlicher Effizienz, mit Überschneidungen oder gar gegeneinander – also gegen die essentiellen Interessen des Unternehmens als Ganzes. Es gibt Missverständnisse und Fehlkommunikationen gewollter oder ungewollter Art. Die Arbeit wird zwar erledigt, und es werden auch gewisse Fortschritte erzielt. Doch häufig werden wirklich wesentliche Aufgaben nicht optimal ausgeführt. Der Erfolg, wie immer man ihn auch definieren mag, entspricht nicht den Erwartungen.

Seit vielen Jahren wird nach Wegen gesucht, den Unternehmenserfolg zu steigern. Alle sind sich einig, dass Verbesserungen möglich sind und dass das Unternehmen in seiner uns bekannten Form durchaus nicht perfekt ist. Gelingt es einem Unternehmen nicht, als funktionelle Einheit zu arbeiten, wird es sein volles Potential niemals ausschöpfen können. Was jedoch genau unternommen und verbessert werden sollte, um in einem Betrieb Produktivität und Effizienz zu steigern, ist Gegenstand heftiger Kontroversen.

1965 haben wir das Buch *The Rational Manager* verfasst. Darin beschrieben wir die von uns entwickelten Konzepte und Methoden zur erfolgreichen Nutzung von Informationen bei der Problemlösung, Entscheidungsfindung und langfristigen Planung. Vor 1965 und danach führten wir einwöchige Workshops für jeweils etwa zwanzig Führungskräfte durch, um ihnen die Anwendung dieser Konzepte und Methoden eingehend zu vermitteln. Die spätere Anwendung der gelernten Methoden am jeweiligen Arbeitsplatz blieb den Führungskräften größtenteils selbst überlassen. Praktisch jeder verließ den Workshop mit dem festen Vorsatz, die neuen Ideen im eigenen Arbeitsbereich einzusetzen.

Es überrascht nicht, dass die Resultate in Betrieben, die unsere Ideen akzeptierten und anwandten, besser waren als in jenen Betrieben, wo dies nur in geringem Maße oder überhaupt nicht der Fall war bzw. wo nur wenige oder keine anderen Mitarbeiter ebenfalls mit den Konzepten vertraut waren.

Die Unternehmen waren sich dieser Faktoren bewusst. »Zeigt uns, wie wir eure Konzepte im Team nutzen können«, hieß es von allen Seiten. Seit Mitte der sechziger Jahre haben wir eine Menge dazugelernt, was die Nutzung unserer Konzepte und Methoden zur Problemlösung, Entscheidungsfindung und Planung durch Mitarbeiter-Teams angeht. Wir haben gelernt, wie wir unseren Kunden beim Aufbau der Teamarbeit helfen können, die sie mindestens so hoch einschätzen wie subtile Führungsfähigkeiten. Von unseren Kunden haben wir erfahren, was funktioniert und was nicht. Dieses Buch resultiert daher aus der Erfahrung, die wir und unsere Kunden seit dem Erscheinen des Buches *The Rational Manager* gesammelt haben, d.h. auf Jahren von Forschung, Versuchen, Fehlschlägen und Innovationen und auf den Wünschen und Bedürfnissen unserer Kunden.

DIE GRUPPE UND DAS TEAM

Wenn Menschen an einer gemeinsamen Sache zusammenarbeiten, können sie zu einer Gruppe zusammenwachsen, die ganz aufeinander eingespielt ist. Gegenseitiges Verständnis und Anpassungsbereitschaft halten eine funktionsfähige Gruppe zusammen. Achtung vor dem anderen und die psychologischen Vorteile, die das Zusammenwirken für

den einzelnen mit sich bringt, lassen Gruppentätigkeit wünschenswert und vernünftig erscheinen. Eine solche Gruppe ist jedoch noch kein Team.

In einem Team spielen in erster Linie die fachlichen Qualifikationen seiner Mitglieder eine Rolle, die mit ihrer Arbeit spezifische Ziele verfolgen; die gegenseitige Sympathie ist dagegen zweitrangig. Die Mitglieder eines Teams müssen in der Lage sein, einander ausreichend zu tolerieren, um eng miteinander zu arbeiten. Darüber hinaus müssen alle einem gemeinsamen Ziel und derselben Vorgehensweise verpflichtet sein.

Wettkämpfe werden nicht gewonnen, weil die Spieler sich mögen, sondern weil sie klug spielen, das Spiel besser als die Gegner beherrschen, unnötige Fehler vermeiden und als koordinierte Einheit auftreten. Kameradschaft mag aus dem Respekt für die Fähigkeiten der anderen erwachsen, aber das ist gewöhnlich das Ergebnis, nicht der Zweck eines Teams und auf keinen Fall der Schlüssel zum Erfolg. Das übergeordnete Ziel eines jeden Teams ist zu gewinnen, und jedes Mitglied ist sich dessen bewusst. Analysiert man jedoch, *wie* ein Spiel gewonnen wird, stellt sich heraus, dass es zum Sieg kommt, wenn alle Spieler wissen, was zu tun ist und wie sie ihre Anstrengungen koordinieren können.

AUFBAU EINES MANAGEMENTTEAMS

Betrachten Sie nun das erfolgreiche Managementteam, wie es überall angestrebt wird. Seine Mitglieder sind Experten in allen notwendigen Sachbereichen, die aufgrund ihrer jeweiligen Erfahrungen und Kenntnisse unterschiedliche Beiträge leisten können. Selbstverständlich setzt sich das Team aus unterschiedlichen Persönlichkeiten zusammen: Auf der einen Seite haben wir den Unternehmer mit Tatkraft, Dynamik und schnellem Auffassungsvermögen, auf der anderen Seite steht der Finanzexperte, der selbst unter Druck die Geduld behält und die Dinge haarscharf abwägt. Dann ist da noch der Verkaufs- und Marketingmanager mit überschäumendem Enthusiasmus und zuweilen grenzenloser Ungeduld, der Direktor für Forschung und Entwicklung, der in der Lage ist, einen Ausgleich zwischen dem technisch Möglichen und dem Wünschenswerten zu finden, und der Produktionschef,

dem in erster Linie an den konkreten Dingen gelegen ist, die er braucht, um das Produkt zum Versand zu bringen. Alle diese Leute wurden aufgrund ihrer unterschiedlichen Persönlichkeiten und jeweiligen Expertise eingestellt. Privat würden sie vielleicht nicht gerade am Wochenende zusammenkommen, aber angesichts gemeinsamer betrieblicher Ziele und ausgerüstet mit eine Methode zur Koordination ihrer Bemühungen könnten sie zu einem unschlagbaren Managementteam werden.

Wie sollte eine derartige Methode zur Koordination ihrer Bemühungen aber aussehen? Sie muss aus einfachen und vernünftigen Richtlinien und Verfahren bestehen, die allgemein verständlich ausgedrückt sind und für alle gelten. Mit Hilfe dieser Richtlinien und Verfahren sollen die Unterschiede im Team und in seinen Funktionen überbrückt werden, und den Teammitgliedern soll ermöglicht werden, ihre Aufgabe gemeinsam auszuführen, ohne dass dabei persönliche Beiträge unterbunden werden. Sie müssen ferner für ein zielorientiertes Vorgehen des Teams sorgen und eine unnötige Ausweitung des Aufgabenbereichs verhindern.

Genauso wie man den Mitgliedern einer Sportmannschaft Spielkombinationen und Methoden aufzeigen muss, um die individuellen Fähigkeiten zum Sieg zu koordinieren, muss man einem Managementteam einheitliche Richtlinien und Verfahren vorgeben, wie Informationen zur Problemlösung, Entscheidungsfindung und langfristigen Planung gesammelt, verteilt und angewandt werden können. Dehnen wir den Vergleich noch etwas aus: Sport ist an keine Landessprache oder Kultur gebunden. Ein brasilianischer Fußballspieler kann in jedem Land spielen. Er kann von einem Team zum anderen überwechseln, denn die Spielregeln gelten international und sind von der Landeskultur unabhängig. Im Sport können die Fähigkeiten zum guten Zusammenspiel in jeder beliebigen Mannschaft angewandt werden. Dasselbe gilt für das Management. Ein fähiger Manager kann sich in jedes Team einfügen, mit seinen Fähigkeiten und seiner Erfahrung einen Beitrag leisten und ein aktiver Partner in den koordinierten Bemühungen um Unternehmenserfolg sein.

Einer unserer Kunden, ein großes Handelsunternehmen mit Geschäftstätigkeiten in über zwanzig Ländern, sah sich einer Reihe schwieriger Entscheidungen gegenübergestellt. Sollte der Mietvertrag für die Lager- und Verladeeinrichtungen im Hafen

von Antwerpen verlängert oder ein neuer Standort in Europa gewählt werden? Und wenn ein neuer Standort, dann wo? Wie sollte das Unternehmen nach Wahl eines neuen Standorts seine Geschäfte ausführen? Sollten neue Einrichtungen gebaut oder vorhandene gemietet werden? Wäre es besser, sich an einem Unternehmen zu beteiligen, das über derartige Einrichtungen verfügt? Und wie sollte die Kommunikation aussehen, um den Entscheidungsvorschlag in dieser Frage allen betroffenen Parteien mitzuteilen? Wie sollten Devisen, Versandzeit und -kosten, Verkaufs- und Marketingüberlegungen in diese Entscheidung einbezogen werden?

Ein Projektteam bestehend aus Führungskräften aus fünf Ländern kam in Europa zusammen. Die Teammitglieder gehörten verschiedenen Unternehmensebenen an, unterschieden sich im Fachwissen und in ihrer Sprache. Viele von ihnen hatten noch nie miteinander gearbeitet – manche kannten sich überhaupt nicht –, aber alle waren mit den Kepner-Tregoe-Konzepten zur Entscheidungsfindung vertraut. Und obgleich manche von ihnen die Konzepte ursprünglich auf Französisch, Deutsch oder Italienisch gelernt hatten, sprachen sie alle ausreichend Englisch, um sich darin zu verständigen.

In den nächsten zwei Tagen arbeiteten sie sich durch die Fülle der zu treffenden Entscheidungen durch. »Sie wussten, wo man anfängt, welche Fragen man stellt, wie man vorgeht«, erklärte der Direktor für Internationale Aktivitäten. »Sie arbeiteten wie ein richtiges Team. Bei diesem Vorgehen zur Entscheidungsfindung hatte der Begriff ›Ziele‹ für alle dieselbe spezifische Bedeutung. Was soll daran so großartig sein? Es bedeutete, dass jeder mit einem Minimum an interner Übersetzung in der Lage war, alles zu verstehen, Fragen zu stellen und zu beantworten, so dass alle verstanden, was der andere sagte. Dies ist keineswegs immer der Fall in einer solchen Situation, das kann ich aus eigener Erfahrung sagen. Noch nie habe ich eine Sitzung erlebt, bei der in so kurzer Zeit so viel erreicht und so wenig Zeit mit Erklärungen des Gesagten vergeudet wurde.«

Man muss jedoch nicht in die Ferne schweifen, um unterschiedliche Hintergründe, Ansichten, Ausdrucksweisen zu finden. Bringen Sie Verkaufs-, Produktions- und Finanzleute eines Unternehmens in einem

Raum zusammen, dann erhalten Sie dasselbe Resultat. Selbst wenn alle aus demselben geographischen Raum oder gar demselben Gebäude kommen, ist es wichtig zu wissen, wo der Ansatz liegt, welche Fragen zu stellen sind und was unternommen werden muss.

Es reicht nicht, ein Team zusammenzustellen, man muss es auch zur effizienten Zusammenarbeit *anleiten.* Wenn das Ziel die volle Entfaltung des Unternehmens ist, ist außer dem Erlernen und Verankern von einheitlichen Vorgehensweisen und einer gemeinsamen Sprache zur Bewältigung betrieblicher Problemstellungen noch vieles andere nötig. In diesem Sinne dienen die in diesem Buch erörterten Konzepte als Ausgangsbasis. Wenn tatsächlich dauerhafte Nutzeffekte erzielt werden sollen, muss das Unternehmen eine ständige, routinemäßige Konzeptanwendung im Team einplanen und auch durchsetzen.

FALLBEISPIEL: EINFÜHRUNG DER RATIONALEN ANALYSEPROZESSE

Ein äußerst erfolgreicher Manager der Tochtergesellschaft eines mittelgroßen Konzerns wurde zum Vorstandsvorsitzenden des Gesamtunternehmens befördert. Das Unternehmen befand sich an einem Punkt der Stagnation. Dies wurde von niemandem bestritten. Unter der strengen Kontrolle seines Vorgängers und der Großaktionäre war die Entscheidungsfindung fast ausschließlich auf die oberste Führungsebene beschränkt worden, was zu Spannungen und zur Cliquenbildung geführt hatte. Die einzelnen Unternehmensgruppen innerhalb des Konzerns wurden gegeneinander ausgespielt, worunter natürlich die Produktivität litt. Das Prinzip der gegenseitigen Verantwortung war unbekannt. Wichtige Probleme waren seit Jahren ignoriert oder unter den Teppich gekehrt worden. Keine günstige Ausgangsposition für den neuen Mann.

Dieser wandte sich an Kepner-Tregoe und erklärte, dass er unsere Konzepte zur Bildung eines Managementteams verwenden wolle. Er selbst hatte vor fünf Jahren an einem unserer Workshops teilgenommen. Er war seitdem davon überzeugt, dass die gemeinsame Anwendung der Kepner-Tregoe-Konzepte die Teamarbeit unter den Führungskräften seines Unternehmens wesentlich verbessern würde. Jetzt bot sich eine Gelegenheit,

diese Überzeugung in der Praxis zu testen. Führungskräfte sämtlicher Gruppen und Ebenen sollten die Kepner-Tregoe-Verfahren einzeln und in der Gruppe lernen und anwenden. Diese Erfahrung würde zweifellos dazu führen, dass sich die Manager zu einem einzigen Unternehmen gehörig fühlen würden, anstatt als Vasall verschiedener Lehnsgüter.

Unter seiner Führung lernten zuerst der neue Präsident und seine vierundzwanzig Vorstandsmitglieder die Konzepte und ihre Anwendung kennen. In der ersten Woche analysierten sie fast dreißig kritische Situationen, darunter viele, denen man seit Jahren aus dem Weg gegangen war. Einige Fragen wurden gelöst und in manchen Fällen wurden Entscheidungen zur Korrektur gefällt. Bald danach durchlief eine andere Gruppe von Managern dasselbe Training. Sie lernten die Anwendung der Konzepte zur Erkennung und Analyse der wichtigsten Aufgaben und die Weiterführung der Analyse bis zur Lösung. Im Anschluss wurde eine letzte Gruppe von Managern geschult. Auf diese Weise lernten vierundachtzig Führungskräfte innerhalb von zwei Monaten gemeinsames methodisches Vorgehen zur Bestimmung und Lösung betrieblicher Problemsituationen. Neue Systeme und Vorgehensweisen für die weitere Anwendung dieser Methoden wurden ebenfalls festgelegt.

Der neue Vorstandsvorsitzende machte aus seiner Überzeugung keinen Hehl und ließ alle im Unternehmen folgendes wissen:

- ▷ Wir sind *ein* Unternehmen.
- ▷ Durch gemeinsame Methoden zur Problemlösung und Entscheidungsfindung können wir als Teile eines einzigen Unternehmens zusammenarbeiten.
- ▷ Wir alle werden diese Methoden anwenden, auch ich selbst.
- ▷ Sie können denken. Ihr Wissen und Ihre Erfahrung sind wichtig. Sie sind in der Lage, die neu gelernten Methoden effektiv anzuwenden.
- ▷ Wie Sie die Methoden anwenden, wird für unser Unternehmen von großer Bedeutung sein.
- ▷ Sie alle spielen eine wichtige Rolle in unserem Managementteam.

Das Betriebsklima änderte sich praktisch über Nacht. Die Mitarbeiter lernten, über Probleme zu sprechen, die bis dahin nie offen diskutiert worden waren. Sie lernten, ihre guten Ideen so an andere weiterzugeben, dass diese zuhörten und begriffen, weshalb sie wichtig waren. Dank der allgemeinen Anwendung systematischer Methoden lösten sie mehr Probleme und fällten bessere Entscheidungen als zuvor. Inwieweit der spätere Erfolg des Unternehmens auf die Anwendung dieser Methoden zurückzuführen ist oder wie viel dem Zusammengehörigkeitsgefühl und Stolz auf die Mitwirkung bei den Veränderungen zuzuschreiben ist, bleibt dahingestellt. Ein Element hätte ohne das andere nie zu diesem Resultat führen können.

Der Vorstandsvorsitzende in diesem Beispiel ließ die Mitarbeiter wissen, dass er an ihr Urteilsvermögen glaubte. Er ermutigte sie, ihre Ideen zu äußern, er hörte zu, und er forderte sie auf, einander zuzuhören. Er stellte neue konzeptionelle Instrumente bereit, damit sie die verfügbaren Informationen besser nutzen konnten. Er ging als leuchtendes Beispiel voran. Er förderte die Glaubwürdigkeit der neuen Methoden, indem er sie an wichtigen Situationen aus der Praxis testete. Seine Mitarbeiter konnten sich von der Effektivität der Methoden bei der Lösung betrieblicher Anliegen des Konzerns und seiner Unternehmensgruppen selbst überzeugen.

- ▷ Er griff *gezielt* in das Unternehmen ein.
- ▷ Er veranlasste die *wesentlichen Änderungen*, von denen er sich den größten Nutzen versprach.
- ▷ Er stellte seinen Mitarbeitern eine *neue Denkweise* vor, zeigte ihnen, dass er ihre Fähigkeit, selbständig zu denken, gute Ideen zu entwickeln und diese individuell oder im Team vorzubringen, schätzte.
- ▷ Er führte *eine Methode* ein, *mit der die Ideen koordiniert und in die richtigen Bahnen gelenkt werden konnten.* Das Ergebnis war *ein Klima der Kooperation und Teamarbeit.*
- ▷ Schließlich passte er die betrieblichen Systeme und Verfahren so an, dass eine *kontinuierliche Anwendung* der neuen Ideen gewährleistet war.

Das Ziel des neuen Vorstandsvorsitzenden war es nicht, Teamarbeit oder Gruppenzugehörigkeitsgefühle zu schaffen, um den Betrieb des Unternehmens zu verbessern oder alte Wunden zu heilen. Ihm ging es darum, Teamarbeit, Zusammengehörigkeitsgefühl und gegenseitigen Respekt aus dem Erlebnis der Zusammenarbeit nach gemeinsamen Richtlinien und Verfahren erwachsen zu lassen. Er stellte sicher, dass die Ergebnisse dieser Erfahrung – das richtige Erkennen und Lösen von Problemen, präzise formulierte und erfolgreich eingeführte Entscheidungen – anerkannt und belohnt wurden.

BEDINGUNGEN FÜR REALISIERBARE VERÄNDERUNGEN

Sozialwissenschaftler behaupten schon seit Jahren, dass sich Menschen Veränderungen widersetzen – und damit haben sie im Prinzip recht. Allerdings gilt dies nur für jene Veränderungen, die ihnen unverständlich oder zweifelhaft erscheinen oder die ihren Interessen zu widersprechen scheinen. Veränderungen mit positiven Auswirkungen für sie selbst oder ihr Umfeld und ihre Interes-senbereiche werden dagegen gerne akzeptiert.

Eine neue Idee oder eine neue Erwartung alleine bewirkt selten eine Veränderung. Hingegen kann eine Veränderung sehr attraktiv sein, wenn sie auf einer neuen Idee oder einer Erwartung beruht, die im Interesse der Betroffenen liegt, wenn Hilfsmittel zur Verwirklichung gleich mit an die Hand gegeben werden und Anerkennung und Zustimmung in Aussicht stehen.

Kein Unternehmen kann seine volle Leistungsfähigkeit erreichen, wenn es nicht durch die koordinierten Bemühungen seiner Mitarbeiter unterstützt wird. Je komplexer die Tätigkeiten des Unternehmens sind, desto wichtiger ist die Koordination für eine positive Unternehmensentwicklung. Heutzutage kann kein einzelner mehr über alles informiert sein. Teamarbeit gewinnt für den unternehmerischen Erfolg zunehmend an Bedeutung. Zum Glück lässt sich Teamarbeit dadurch erzielen, dass man die richtigen Voraussetzungen dafür schafft.

VIER GRUNDLEGENDE DENKMUSTER

Eine Grundlage für wirksame Teamarbeit kann dadurch geschaffen werden, dass die Mitarbeiter angeleitet werden, die vier grundlegenden Denkmuster, die sie bereits unbewusst gebrauchen, auch bewusst anzuwenden. Diese vier Denkmuster lassen sich in den vier Fragen ausdrücken, die Führungskräfte täglich stellen:

Was ist geschehen?

Warum ist dies geschehen?

Welche Maßnahme sollten wir ergreifen?

Was ist mit Blick auf die Zukunft zu bedenken?

Was ist geschehen? Diese Frage verlangt eine *Klärung* bzw. methodisches Sortieren, Zergliedern, einen Schlüssel zum Verständnis gegenwärtiger Vorgänge, ein Mittel, um die Situation dauerhaft unter Kontrolle zu bringen. Dieses Denkmuster ermöglicht es uns, überall dort Ordnung zu schaffen, wo Durcheinander, Ungewissheit oder Verwirrung herrschen. Es hilft bei der Festlegung von Prioritäten und bei der Entscheidung, wann und wie sinnvolle Maßnahmen zur Erzielung guter Ergebnisse zu ergreifen sind.

Warum ist dies geschehen? Diese Frage weist auf die Notwendigkeit einer Analyse von *Ursache und Wirkung* hin, die das zweite Grundmuster darstellt. Durch genaue Beobachtung der Wirkung eines Problems schließen wir auf seine Ursache. Erst dann können wir gezielte Maßnahmen einleiten, um das Problem zu lösen oder seine negativen Auswirkungen zu mindern.

Welche Maßnahme sollten wir ergreifen? Diese Frage deutet an, dass eine *Wahl* getroffen werden muss. Mit dem dritten Denkmuster entscheiden wir uns für die Maßnahme, mit der wir ein gesetztes Ziel am besten erreichen können.

Was ist mit Blick auf die Zukunft zu bedenken? Mit dieser Frage wird das Augenmerk auf die Zukunft gelenkt. Das vierte Denkmuster hilft uns, *künftige Risiken abzuschätzen* bzw. *mögliche Entscheidungen* zu beurteilen, die im nächsten Monat, im nächsten Jahr oder in fünf Jahren nötig sein werden.

Vier Fragen, vier grundlegende Denkmuster. Natürlich stellen Menschen ständig andere Fragen und denken nach anderen Mustern.

Trotzdem steht jede produktive Tätigkeit innerhalb eines Unternehmens in enger Beziehung mit einem dieser vier Denkmuster.

DER URSPRUNG: DENKMUSTER ZUM ÜBERLEBEN

Die vier grundlegenden Denkmuster haben sich seit Beginn des Menschengeschlechtes nicht wesentlich verändert; sie sind universell und eignen sich für jede Situation. Über Millionen von Jahre hinweg wurden diese neurologischen Strukturen – d.h. Denk-, Reaktions- und Verhaltensmuster, die das Überleben ermöglichten – durch natürliche Auswahl gefördert und weitergegeben. Denkmuster mit geringem Überlebenswert wurden fallengelassen. Der Mensch entwickelte eine anpassende (problemlösende) Lebensweise. Die Elemente, die jene Denkmuster möglich machten, wurden zu einem Bestandteil der menschlichen Natur.

Erst die Fähigkeit, diese vier Fragen – »Was ist geschehen?«, »Warum ist dies geschehen?«, »Welche Maßnahme sollten wir ergreifen?«, »Was ist mit Blick auf die Zukunft zu bedenken?« – zu stellen und zu beantworten, ermöglichte die Zivilisation. Indem sie Antworten auf diese Fragen sammelten, lernten die Menschen, mit komplexen Problemstellungen fertig zu werden, zu ergründen, warum die Dinge so waren, wie sie sind, richtige Entscheidungen zu treffen und die Zukunft in ihre Überlegungen mit einzubeziehen.

Das Überleben war durch die Fähigkeit der Anwendung dieser Denkmuster, durch klares Denken und die Kommunikation untereinander zur Erreichung eines gemeinsamen Ziels garantiert. Unter »Überleben« verstehen die meisten Menschen, dass man vom Tode bedroht ist und nur durch konstante individuelle Bemühung am Leben bleibt. In grauer Vorzeit hat dies, was das Überleben des einzelnen betrifft, sicherlich gestimmt. Sehr oft hing das Überleben damals auch von einer Gruppe und deren Zusammenarbeit, z.B. beim Jagen oder Nahrung sammeln, ab. Die Zusammenarbeit machte die Gruppe zum Team. Teamarbeit garantierte Nahrungsmittelversorgung für jeden, Obdach, Schutz und eine Lebensgrundlage in einem vom harten Überlebenskampf beherrschten Umfeld. Physische Stärke hatte zweifellos ihren Platz, aber gepaart mit Verstand war die Überlebenschance weitaus größer.

ERSTES DENKMUSTER: BEWERTEN UND KLÄREN

Für unsere frühesten Vorfahren war das wichtigste der vier Denkmuster die Fähigkeit, eine verwirrende Situation zu bewerten, zu klären, zu zergliedern und einzuordnen. Eine komplexe Situation ließ sich auf diese Weise in ihre Bestandteile zergliedern, so dass entschieden werden konnte, wer was wann und wie zu tun hatte. Prioritäten konnten festgelegt, Aufgaben delegiert werden. Dies ist ein fester Bestandteil der menschlichen Anpassungsfähigkeit, denn nur anhand der Bewertung der Frage »Was ist geschehen?« ist es möglich, Veränderungen vorzunehmen. Tiere passen sich an und reagieren instinktiv auf äußere Veränderungen, während der Mensch sein Verhalten aufgrund derartiger Situationsbewertungen wählt. Die Antwort auf die Frage: »Was ist geschehen?« mag schon vor zwanzigtausend Jahren auf eine versiegende Nahrungsquelle, eine wiederkehrende Überschwemmung oder die Verbreitung von Tierseuchen hingewiesen haben. Die Menschen reagierten und unternahmen die zum Überleben wichtigen Schritte. Sie zogen an einen neuen Ort, stellten ihre Essgewohnheiten um, verbesserten ihre Jagdmethoden. Kurz, dieses grundlegende Denkmuster befähigte den Menschen, in verschiedenen Umfeldern und selbst angesichts schwieriger Hindernisse zu überleben.

ZWEITES DENKMUSTER: URSACHE UND WIRKUNG

Das zweite Denkmuster – bei dem ein Geschehen mit seinem Ergebnis, d.h. die Ursache mit ihrer Wirkung, in Beziehung gebracht wird – ließ den Menschen der Frühzeit seinen Beobachtungen Bedeutung zuordnen. Natürliche Ereignisse wie Geburt, Krankheit, Tod, Sonnenauf- und -untergang waren den Menschen damals unverständlich. Erst viel später, als sie begannen, Beobachtungen anzustellen, über diese nachzudenken und zu sprechen, konnten sie sich ein besseres Bild vom Geschehen in der Welt machen. Je genauer sie die Zusammenhänge von Ursache und Wirkung verstanden, desto weniger waren sie ihrer Umwelt ausgeliefert.

Kleine Kinder fragen ständig: »*Warum denn?*« Damit demonstrieren sie dieses grundlegende Denkmuster: den Wunsch zu wissen, warum Dinge sind, wie sie sind, und warum sie sich auf bestimmte Weise

ereignen. Dieser Wunsch ist so elementar, dass selbst die ungenaue Erklärung eines rätselhaften Vorkommnisses besser ist als gar keine. Der Mensch der Frühzeit begnügte sich mit der Erklärung des Universums als einer von übernatürlichen Wesen beherrschten Ordnung. Dies war besser, als für so alltägliche Phänomene wie den Sternenhimmel keine Erklärung zu haben. Selbst heute besitzen wir relativ wenige Erklärungen für die Rätsel des Universums, aber die wenigen Antworten, die wir haben, sind beruhigend.

Das Denkmuster, Ursache und Wirkung in Zusammenhang zu bringen, ist ebenso grundlegend und natürlich wie das Muster, das wir zur Bewertung und Klärung komplexer Situationen anwenden. Beide ermöglichen uns zu überleben, erfolgreich zu sein und ein gewisses Maß an Kontrolle über unsere Umwelt auszuüben.

DRITTES DENKMUSTER: ENTSCHEIDUNGEN TREFFEN

Das dritte grundlegende Denkmuster erlaubt es uns, überlegte Entscheidungen zu treffen. Dieses Denkverhalten gestattete es dem Menschen der Frühzeit, zu entscheiden, ob während der Nacht gejagt oder bis zum Morgengrauen gewartet werden sollte, ob es ratsam war, sich in einer Höhle oder einem Baum zu verstecken, oder auf welcher Flussseite kampiert werden sollte. Zielgerichtetes, sinnvolles Verhalten, im Gegensatz zur bloßen Reaktion auf den Augenblick, hängt von einer vernünftigen Entscheidungsbasis ab. In einer feindlichen, mit größeren, stärkeren und schnelleren Lebewesen bevölkerten Umwelt konnte eine unüberlegte Handlung allzu oft nur das plötzlich Ende für den Menschen der Frühzeit bedeuten. Die Weiterentwicklung des Entscheidungs-findungsprozesses zusammen mit der Festlegung von Zielen und der Berücksichtigung der Auswirkungen einer Maßnahme im Vergleich zu einer anderen, führten dahin, dass der Mensch gelegentlich in der Lage war, den Tiger zu bezwingen und nicht umgekehrt.

Die Entscheidungsfindung besteht aus drei Hauptschritten:

- ▷ Bestimmung des Zweckes (welche Ziele mit der Entscheidung verfolgt werden).
- ▷ Berücksichtigung vorhandener Alternativen (wie sich der Zweck am einfachsten erfüllen lässt).

▷ Bewertung der mit den Alternativen verbundenen Risiken (welche Maßnahme wahrscheinlich am sichersten und produktivsten sein wird).

Wenn es um Entscheidungen geht, neigen wir dazu, die meiste Zeit auf nur einen dieser drei Schritte zu verwenden. Tatsache ist jedoch, dass alle drei Faktoren unabhängig vom Schwerpunkt und von der Komplexität die Entscheidungen des Menschen schon immer beeinflusst haben und auch weiterhin beeinflussen werden.

VIERTES DENKMUSTER: ZUKÜNFTIGES VORAUSSEHEN

Das vierte grundlegende Denkmuster lässt uns zukünftige Entwicklungen guter und schlechter Art voraussehen. Diese Fähigkeit, sich – wenn auch nur unvollkommen – die Zukunft vorzustellen und auszumalen, gab unseren Vorfahren einen enormen Vorteil. Mit ihr konnten sie den Sturm oder die Schlange, die Hungersnot im Winter und den Durst im Sommer schon im Voraus absehen. Zukunftsorientiertes Denken beruhte vorwiegend auf der Weiterentwicklung des Ursache-Wirkungs-Denkens (dem bereits oben behandelten zweiten Denkmuster). Der Mensch lernte, eine Verbindung zwischen dem *Geschehenen* und dessen Ursache und *zukünftigen* Ereignissen herzustellen. So konnte er bereits in der Gegenwart Maßnahmen gegen mögliche und wahrscheinliche negative Ereignisse in der Zukunft ergreifen.

Obwohl vorbeugende Maßnahmen so alt wie die Menschheit selbst sind, hat sich das zugrunde liegende Denkmuster weniger durchgesetzt als unsere anderen Denkgewohnheiten. Die Zukunft gilt leider als weniger dringlich als die Gegenwart. Die Menschen der Frühzeit lernten, im Sommer einen Lebensmittelvorrat für die Entbehrungen des Winters aufzusparen, aber die Vorräte reichten kaum aus. Die Bedeutung des Tigers, des Feuers oder der Hungersnot von morgen war gering im Vergleich zur unmittelbaren Bedrohung durch den Tiger, durch ein herannahendes Feuer oder eine bevorstehende Hungersnot. Selbst heute werden die Möglichkeiten dieses vierten Denkmusters, d.h. die Fähigkeit, vorauszuplanen und Maßnahmen gegen die negativen Ereignisse von morgen zu treffen, nicht voll ausgeschöpft.

Kepner-Tregoe hat vier grundlegende rationale Analyseprozesse zur Nutzung und Handhabung betrieblicher Informationen entwickelt. Diese Prozesse sind systematische Verfahren zur bestmöglichen Nutzung der geschilderten Denkmuster. Aus diesem Grund sind die Kepner-Tregoe-Prozesse unabhängig von kulturellen Besonderheiten oder Sachverhalt universal anwendbar. Gleichgültig, ob es sich um japanische, kanadische oder brasilianische Führungskräfte handelt, sie folgen alle – als Ergebnis menschlicher Erfahrungen – identischen, unveränderlichen Denkmustern, die sich lediglich inhaltlich unterscheiden.

SITUATIONSANALYSE

Der auf dem ersten Denkmuster basierende rationale Prozess heißt *Situationsanalyse.* Er befasst sich mit der Frage »Was ist geschehen?« und damit, wie man Situationen beurteilen und klären, die Priorität von Aufgaben bestimmen, komplexe Situationen in überschaubare Bestandteile zergliedern und die Kontrolle über die Geschehnisse behalten kann.

In betriebliche Situationen stellen die zur Verfügung stehenden Informationen oft ein Durcheinander von Wesentlichem und Unwesentlichem dar. Bevor vernünftig oder produktiv gehandelt werden kann, muss die Situation folglich erst einmal so zergliedert werden, dass die einzelnen Bestandteile klar sind. Prioritäten müssen festgelegt und Aufgaben delegiert werden. Es muss eine Möglichkeit geschaffen werden, die ein Verfolgen von Informationen zulässt, wenn alte Situationen oder Aufgaben gelöst sind und neue in den Vordergrund treten.

Die Situationsanalyse soll dabei helfen zu erkennen, welche Probleme zu lösen, welche Entscheidungen zu treffen und welche Ereignisse zu analysieren und zu planen sind. Wir müssen uns also zunächst den für diese Bereiche anwendbaren rationalen Prozessen zuwenden, bevor wir uns mit der Situationsanalyse als solche befassen können. Die Situationsanalyse wird daher in Kapitel 7, nach der Erläuterung der drei anderen rationalen Prozesse – Problemanalyse, Entscheidungsanalyse und Analyse potentieller Probleme oder Chancen – dargelegt.

PROBLEMANALYSE

Der zweite rationale Prozess, die *Problemanalyse*, beruht auf dem Ursache-Wirkungs-Denkmuster. Mit diesem Prozess können wir eine Situation, in der *ohne erkennbaren Grund etwas schiefgelaufen ist*, genau erkennen, beschreiben, analysieren und Probleme lösen. Damit verfügen wir über einen methodischen Ansatz, in einer Problemsituation die wesentlichen Informationen zu ermitteln und von irrelevanten Angaben zu trennen.

Die Problemanalyse wird in Kapitel 2 beschrieben. Beispiele für ihre Anwendung enthält Kapitel 3.

ENTSCHEIDUNGSANALYSE

Der dritte rationale Prozess, die *Entscheidungsanalyse,* basiert auf dem Denkmuster der Entscheidungsfindung. Mit diesem Prozess können wir die drei Komponenten einer Entscheidungssituation sachlich beurteilen. Wir können die Gründe für die Entscheidung analysieren und ihren Zweck prüfen. Wir können die vorhandenen Alternativen zur Erreichung dieses Zwecks beurteilen und die mit jeder Alternative verbundenen Risiken bewerten. Die so erarbeitete ausgewogene Faktorenkombination führt uns zur klügsten und sichersten Entscheidung.

Die Entscheidungsanalyse wird in Kapitel 4 behandelt. Anwendungsbeispiele enthält Kapitel 5.

ANALYSE POTENTIELLER PROBLEME (CHANCEN)

Der vierte rationale Prozess lenkt das Augenmerk auf zukünftige Ereignisse – was sein bzw. eintreten *könnte.* Wir bezeichnen diesen Prozess als *Analyse potentieller Probleme und potentieller Chancen.* Ein potentielles Problem liegt vor, wenn abzusehen ist, dass in einer bestimmten Situation mit Schwierigkeiten zu rechnen ist. Ob diese Schwierigkeiten tatsächlich auftreten werden, weiß keiner, aber ebenso wenig kann niemand das Gegenteil garantieren. Dieser Prozess stützt sich zur Abwendung zukünftiger negativer Auswirkungen auf unseren gegenwärtigen Wissensstand bzw. auf vernünftige Annahmen. Die zugrunde liegende Idee ist, dass ein vorausplanendes Handeln besser ist

als das Lösen von Problemen, nachdem diese bereits aufgetreten sind. In diesem Sinne bedeutet die Analyse potentieller Chancen ebenfalls, einen Blick in die Zukunft zu werfen und uns auf mögliche Situationen vorzubereiten, um sie zu unserem Vorteil nutzen zu können. Dieser rationale Prozess versetzt das Unternehmen in die Lage, seine zukünftige Entwicklung sicher in den Griff zu bekommen.

Kapitel 6 beschreibt, wie Unternehmen die Analyse potentieller Probleme oder Chancen angewandt haben, um die Zahl und Auswirkung ihrer Probleme zu verringern und Chancen zu ihrem Vorteil zu nutzen.

DER VERÄNDERTE STELLENWERT DER TEAMARBEIT

Jeder ist in der Lage, die Situationsanalyse, Problemanalyse, Entscheidungsanalyse und Analyse potentieller Probleme und Chancen gedanklich nachzuvollziehen. Diese Prozesse sind elementar und natürlich, nur lassen sie sich leider nicht automatisch und nicht gleichermaßen gut von allen anwenden. Warum aber nicht?

Jeder Mensch hat eine persönliche und eigene Art zu verstehen, zu handeln und Dinge, wie das Verhältnis von Ursache und Wirkung bzw. Überlegungen zur Entscheidungsfindung, zu kommunizieren. Manche entwickeln diesbezüglich bessere Methoden als andere. Manche mögen z.B. nur mittelmäßig für das Ursache-Wirkungs-Denken begabt sein, während sie ihre Schlussfolgerungen außergewöhnlich gut mitteilen können. (Unter Umständen sind sie erfolgreicher als andere, die gut analytisch denken können, aber bei der Kommunikation Schwierigkeiten haben.) Wie jemand denkt, lässt sich nur anhand seines Verhaltens und der genauen Beobachtung der Schlussfolgerungen der betreffenden Person erkennen. Allerdings entzieht sich uns, welche Informationen verwendet wurden und wie. Da Gedanken nicht sichtbar sind, hört man des Öfteren: »Ich verstehe gar nicht, wie Sie zu diesem Schluss kommen konnten.«

Wir sehen uns also zwei Aufgaben gegenübergestellt, und die Tatsache, dass wir uns oft nicht einmal unserer eigenen Denkprozesse bewusst sind, erschwert die Sache zusätzlich. Das tatsächliche

Denkpotential – in bezug auf Probleme, Entscheidungen und alle anderen unternehmerischen Belange – *muss möglichst hoch sein.* Gerade dieses Denkpotential wächst, wenn Mitarbeiter die Methodik der rationalen Prozesse erfasst und gelernt haben, ihre grundlegenden Denkmuster auf betriebliche Führungsfragen anzuwenden. Das ist der relativ leichte Teil. *Weit schwerer ist es für den einzelnen zu lernen, gemeinsam zu denken.* Wie lässt sich Teamarbeit erzielen, wenn es um eine so individuelle, sich im Innern der Köpfe abspielende Aktivität wie das Denken geht?

Teamarbeit in der Anwendung von Denkmustern ist keineswegs automatisch. Wie bereits erwähnt, setzt Teamarbeit Planung oder unbewusste Förderung durch Verbundenheitsgefühl und Sichtbarmachung der Teammitglieder voraus. Es ist durchaus möglich, dass eine Gruppe nach längerer Zusammenarbeit zu einem Team zusammenwächst, und dass die einzelnen Mitglieder ein gegenseitiges Rollenverständnis entwickeln, das die Anerkennung des Denkverhaltens anderer und eine entsprechende Anpassung an die individuelle Art der Informationsverwendung zulässt. Ein solcher Zusammenhang kann zwar zu effektiven und geeigneten Kompromissen führen, bewirkt aber noch kein richtiges, voll einsatzbereites Team, das ein gemeinsames Denkverhalten angenommen hat.

JAGEN UND SAMMELN: BEISPIELE HERVORRAGENDER TEAMARBEIT

Aus den Ergebnissen der Teamarbeit unserer Vorfahren lassen sich nützliche Erkenntnisse für heutige Unternehmen ableiten. Teamarbeit gilt heutzutage als wertvolles Plus, während sie in der Frühzeit instinktiv erfolgte.

Für die Menschen der Frühzeit waren Informationen zum großen Teil sichtbar: Spuren, Zeichen, Signale konnten gemeinsam beobachtet und einander mitgeteilt werden. Jäger- und Sammlergruppen waren klein – vermutlich fünfzehn bis vierzig Personen aller Altersgruppen. Die Jungen lernten von den Alten durch engen Kontakt und genaues Beobachten. Alt und Jung tauschten ihre Beobachtungen aus und vereinten so ihre intellektuellen Ressourcen. Sie dachten

laut – eine Eigenart von Menschen, die eng zusammenleben. Auf diese Weise erhielten ihre Worte eine für jedermann verständliche Bedeutung. In ihrer Sprache begannen sich Details abzuzeichnen, d.h. feinste Unterscheidungen in der Form, Färbung, Struktur, sowie in den Gedankengängen und Gefühlen. Es wurden einige abstrakte Begriffe entwickelt. Die Sprachen noch heute lebender Jäger- und Sammlergruppen haben diese Eigenheiten beibehalten und bieten Anhaltspunkte für das Leben unserer Vorfahren. Obgleich kein Unterschied zwischen ihren und unseren Denkprozessen besteht, führte das Mitteilungsbedürfnis des Frühmenschen zu einer konkreten Sprache, die nachvollziehbar war und genaue Definitionen innerhalb einer gemeinsam erfassten Realität enthielt.

Durch die gemeinsame Erfahrung ihrer Umwelt und eine einheitliche Terminologie für ihre Beschreibung wirkten die Mitglieder eines Jagdteams mehr als koordiniertes Ganzes als jede vergleichbare moderne Gruppe. Befehle und Anleitungen durch die Anführer waren unnötig. Jeder wusste, was es zu tun gab, wer es am besten tun konnte und wie einzelne Bemühungen zu einer gemeinschaftlichen Aktion zu verflechten waren. Zur Erhaltung der Stille musste der ganze Wortschatz in Zeichensprache verwandelt werden können. Hunderte von Wörtern konnten in Gesten ausgedrückt werden, die für alle sofort verständlich waren.

Es überrascht also nicht, dass Jäger und Sammler einen derartig hohen Grad an Koordination und Teamarbeit bei ihren Aktivitäten entwickeln konnten. Es war, als trügen sie in ihren Köpfen einheitlich programmierte Computer mit einer einzigen Serie gemeinsamer Routineaktivitäten und Anleitungen. Bei so präzise abgestimmten Computern genügten schon wenige Informationen, um bei allen Informationsempfängern ein gemeinsames Verständnis auszulösen. Alle verstanden die Bedeutung der Information, und was zu unternehmen war. Bei der Verarbeitung und Beantwortung von Eingaben gab es wenig Zweideutigkeit und Ungewissheit. Erfolg und Überleben hingen davon ab, dass jeder dieselbe Mitteilung zur gleichen Zeit erhielt. Die Teamarbeit der Menschen erreichte ihren Höhepunkt wahrscheinlich vor Beginn des Ackerbaus und wurde durch eine gemeinsame Sprache zum Ausdruck und zur Mitteilung einer gemeinsamen Denkweise ermöglicht.

Die Kultivierung von Pflanzen und die Zähmung von Tieren bedeuteten den Untergang des Jägerdaseins. Das hergebrachte, aufeinander abgestimmte Denken und Leben war nun für die Mitglieder einer Gruppe nicht mehr notwendig. Nun setzte eine Spezialisierung bei den Funktionen ein. Die Gruppen wuchsen, und verschiedene gesellschaftliche und politische Einheiten bildeten sich. Jetzt gab es Platz für verschiedene Glaubensrichtungen und Verhaltensweisen. Vorbei war die wirtschaftliche Ungewissheit des Jäger- und Sammlerdaseins und damit leider auch die Verbundenheit, die das derartige Leben auferlegt hatte. Die intensive Teamarbeit der Jäger verschwand für immer. Der Luxus individuellen Denkens und individueller Interpretation nahm seinen Einzug.

DIE ANWENDUNG DES DENKMUSTERS AUF MODERNE UNTERNEHMENSBEDÜRFNISSE

Nun würde kein vernünftiger Mensch zu den Zeiten des Jagens und Sammelns zurückkehren wollen. Trotzdem wäre es äußerst nützlich, wenn wir die Fähigkeit zur Zusammenarbeit, selbst mit einem Bruchteil ihrer damaligen Wirksamkeit, zur Lösung unserer heutigen Probleme wiedererlangen könnten. Dies ist durch geschickte Steuerung und Planung durchaus möglich. Darüber hinaus werden wir in der Lage sein, diese Fähigkeit zur Erfüllung der modernen Unternehmensbedürfnisse einzusetzen.

Damit soll nicht etwa gesagt werden, dass Unternehmensteams so etwas wie eine moderne Jagdgruppe bilden und statt mit Pfeil und Bogen mit Kugelschreibern bewaffnet sein sollte. Bei den Jägern waren Denkweise und Leben ganz auf Gemeinsamkeit ausgerichtet. Heutzutage ist totale Teamarbeit nicht für sämtliche Lebensaspekte notwendig. Es geht vielmehr um eine selektive, funktionsfähige Teamarbeit, die bei Bedarf aktiviert werden kann und sich auf Aufgaben beschränkt, wo sie produktiv eingesetzt werden kann. Was wir brauchen ist Teamarbeit, die zur Behandlung betrieblicher Problemstellungen aufgeboten werden kann, jedoch dem einzelnen in allen anderen Aspekten die Freiheit eigenen Handelns gewährt. Wenn es darum geht, spezifische

Fragen zu beantworten, brauchen wir eine Methode, die unabhängig vom Frageninhalt herangezogen und gemeinsam angewandt werden kann. Mit »Was ist geschehen?« wird Ordnung in Komplexität und Verworrenheit gebracht, während »Warum ist dies geschehen?« eine Reihe von Umständen beleuchtet, deren Ursache-Wirkungs-Beziehung unklar ist. »Welche Maßnahme sollten wir ergreifen?« hilft bei der Suche nach der geeignetsten Maßnahme. Mit »Was ist mit Blick auf die Zukunft zu bedenken?« werden eingehende Überlegungen zur Absicherung der Förderung des Unternehmens angestellt.

Wir brauchen die genaue Kommunikation und das gemeinsame Verständnis aus der Zeit der Jagdgruppen. Beides muss modernisiert, den heutigen Gegebenheiten angepasst und auf die kritischen Funktionen betrieblicher Aktivität, für die Teamarbeit am wesentlichsten ist, gelenkt werden.

All das ist durchaus realisierbar. Es ist genau das, was der am Anfang dieses Kapitels erwähnte Vorstandsvorsitzende bewerkstelligt hat. Er führte in seinem Unternehmen eine gemeinsame Sprache und Methoden zur Anwendung der vier grundlegenden Denkmuster ein, um Ordnung herzustellen, Probleme zu lösen, richtige Entscheidungen zu treffen und zukünftige Bedrohungen abzuwenden. Seine Mitarbeiter lernten, diese Sprache und Methoden im Team anzuwenden. Die Übernahme seines neuen, differenzierten *Modus Operandi* war das Ergebnis eigener Erfahrungen.

Die neue gemeinsame Sprache bestand nicht aus einer langen Liste von schwer zu lernenden Fachausdrücken, sondern aus einfachen Wörtern und Ausdrücken, die jedem, der dieser Sprache ausgesetzt war, eine genaue Bedeutung vermitteln. Sätze wie »Ich weiß nicht, ob Sie wirklich verstanden haben, was ich meine«, waren immer weniger zu hören. Als man die gemeinsamen neuen Methoden bei realen Unternehmenssituationen einsetzte, funktionierten sie. Der für den Einzelnen erwachsende Nutzen aus dem neuen Verhalten war erheblich; der betriebliche Nutzeffekt noch größer. Schon bald waren die Mitarbeiter gerüstet, als Team im wahrsten Sinne des Wortes zu wirken.

Solche Ergebnisse setzen erst nach Planung und harter Arbeit ein. Rationales Management – das heißt, *die umfassende Nutzung des analytischen Denkvermögens der Mitarbeiter eines Unternehmens* – ist ein fortlaufender Prozess. Wenn die Konzepte nicht ständig eingesetzt und untermauert werden, verschwinden sie und ihre Nutzeffekte nach und nach.

Rationales Management strebt tiefgreifende Veränderungen an und verlangt daher starkes Engagement. Die in den nächsten Kapiteln beschriebenen vier rationalen Analyseprozesse bilden ein klares, logisches System, das weitreichende Wirkungen erzielen kann. Diese Systeme können aber nicht eingeführt werden, indem halbherzig und wahllos einigen Mitarbeitern ein paar Ideen und Vorschläge vermittelt werden, in der Hoffnung, dass sich daraus schon etwas Nützliches entwickeln wird. Hierzu müssen zunächst jene Mitarbeiter ausgewählt werden, die wichtige Entscheidungen maßgeblich beeinflussen, damit sie die neuen Konzepte als erste erlernen und anwenden können. Dann müssen jene Mitarbeiter erfasst werden, die ihnen die Informationen liefern. Schließlich ist zu bestimmen, wer die bei der Anwendung der Konzepte ermittelten Schlussfolgerungen ausführen wird. Mit anderen Worten, es müssen *alle Mitarbeiter, die mit der Ausführung von Maßnahmen befasst sind*, einbezogen werden. Das Ziel ist es, das Unternehmen seinem vollen Potential näherzubringen. Das lässt sich nur durch die Einführung von Teamarbeit auf der Basis kontinuierlicher, *bewusster* Anwendung gemeinsamer Methoden verwirklichen. Diese Methoden steuern in konkreter, gemeinsamer Sprache die Lösung wichtiger betrieblicher Problemsituationen an.

KAPITEL 4

Entscheidungsanalyse

IN DIESEM KAPITEL

Die Voraussetzungen und Elemente der Entscheidung
Die Hauptelemente der Entscheidungsanalyse
Die Methodik der Entscheidungsanalyse

DIE VORAUSSETZUNGEN UND ELEMENTE DER ENTSCHEIDUNG

In allen Unternehmen müssen Entscheidungen gefällt und Maßnahmen getroffen werden. Die Wahl der Maßnahmen und die Verantwortung für ihre erfolgreiche Durchführung liegen bei den zuständigen Mitarbeitern. Oftmals besteht jedoch Unsicherheit hinsichtlich der Vorgehensweise. Und wenn man sich nicht einmal darüber einig ist, wo und wie bei der Entscheidungsfindung angesetzt werden soll, fällt es natürlich schwer, gemeinsam über eine Entscheidung nachzudenken. Also werden oft wichtige Informationen übersehen, nicht die richtigen Personen zu Rate gezogen und Fehler gemacht. Aus diesem Grund lässt die Entscheidungsfindung im unternehmerischen Bereich häufig zu wünschen übrig.

Obgleich sie eigentlich gerne an Entscheidungen mitwirken würden, schrecken manche Mitarbeiter wegen der damit verbundenen Kontroversen davor zurück. Ohne eine einvernehmliche und unvoreingenommene Vorgehensweise kann sich die Entscheidungsfindung zu einer Auseinandersetzung zwischen Personen mit unterschiedlichen Ansichten ausweiten. Dabei gewinnen die Stärkeren, während die anderen die Entscheidungen einfach hinnehmen, um ihr Gesicht zu wahren und eine direkte Konfrontation zu vermeiden.

Wenn Mitarbeitern eine gemeinsame Vorgehensweise zur Entscheidungsfindung geboten wird, stellen sie fest, dass sie durchaus im Team zusammenarbeiten können. Relevante Informationen und unterschiedliche Ansichten lassen sich eher auf einen Nenner bringen, da der Prozess der Entscheidungsfindung weniger Voreingenommenheit zulässt. Das Ergebnis ist eine qualitative Verbesserung des Entscheidungsprozesses.

DAS DENKMUSTER ZUR ENTSCHEIDUNGSFINDUNG

Die Entscheidungsanalyse ist ein systematisches Verfahren, das auf den Denkmustern aufbaut, die wir zur Entscheidungsfindung verwenden. Die Methodik erweitert und präzisiert die Elemente dieser Denkmuster:

- Wir erkennen, dass eine Wahl getroffen werden muss.
- Wir betrachten die spezifischen Kriterien, die erfüllt werden müssen, wenn die Entscheidung erfolgreich sein soll.
- Wir entscheiden, welche Maßnahme diese Kriterien am besten erfüllt.
- Wir ziehen in Betracht, welche Risiken mit unserer endgültigen Entscheidung verbunden sind und deren sichere und erfolgreiche Durchführung gefährden könnten.

Dieses Denkmuster wenden wir blitzschnell, sogar oft unbewusst an. Obgleich wir das eine oder andere Element bei einer flüchtigen Analyse womöglich auslassen, treffen wir keine Entscheidung, bei der nicht alle Elemente eine bestimmte Rolle spielten. Bei einer Routineentscheidung erkennen wir aufgrund unserer Erfahrung im Bruchteil einer Sekunde, welche Faktoren zu berücksichtigen sind. Das Autofahren ist ein gutes Beispiel dafür. Ohne die Fähigkeit, automatisch und schnell zu entscheiden und dabei alle Schritte des Denkmusters unbewusst zu durchlaufen, wäre das Autofahren unmöglich.

Es ist eine Binsenwahrheit, dass gute Entscheidungen für den privaten und unternehmerischen Erfolg maßgeblich sind. Dass die Entscheidung von heute unser Leben von morgen beeinflusst, weiß jeder. Weniger offensichtlich ist, *wie* heute anhand vorhandener

Informationen eine Entscheidung gefällt werden kann, die morgen gepriesen wird und jedem Beteiligten Anerkennung bringt. Schwer erkennbar ist auch, *wie* diese Informationen zu nutzen sind, wie zu verhindern ist, dass wir uns in Einzelheiten verzetteln, wichtige Details übersehen oder uns von den Unsicherheitsfaktoren der Zukunft verwirren oder einschüchtern lassen.

Hinter den meisten Entscheidungen verbergen sich unzählige Details wichtiger oder auch unbedeutender Art. Oftmals sind die verfügbaren Informationen qualitativ und quantitativ unzureichend oder aber es liegen überwältigende Mengen von Informationen vor, deren Relevanz unüberschaubar ist. Bei jeder Entscheidung herrscht eine gewisse Unsicherheit, denn ihre Konsequenzen werden sich erst in der Zukunft zeigen. Wie bei guten Problemlösungen sind auch bei der Entscheidungsfindung Erfahrung und Urteilsvermögen von maßgeblicher Bedeutung. In beiden Bereichen unternehmerischer Verantwortung sichert der Rahmen einer *systematischen Vorgehensweise* jedoch, dass Erfahrung und Urteilsvermögen zu erfolgreichen Ergebnissen und einem Ruf für hervorragendes Management führen.

FALLBEISPIEL: EINSTELLUNG EINES NEUEN DIREKTORS FÜR FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG

Gute Entscheidungen hängen von der Qualität der folgenden Elemente ab: von der *Definition* spezifischer Kriterien, die erfüllt werden müssen, und von unserer *Bewertung* der möglichen Alternativen und der mit ihnen verbundenen Risiken. Das klingt so einfach, dass man sich fragt, wie es überhaupt zu Fehlentscheidungen kommen kann. Betrachten wir einmal das folgende einfache und dabei sehr typische Beispiel:

> »Die Forschungs- und Entwicklungsmöglichkeiten dieser Organisation müssen erweitert werden«, erklärte ein führendes Mitglied eines rasch wachsenden sozialwissenschaftlichen Forschungsinstituts.
>
> Zwei Monate lang diskutierte der Arbeitsausschuss diese Notwendigkeit und zog alternative Maßnahmen n Betracht. Mit welchem Ergebnis? Es wurde ein neuer Direktor für Forschung und Entwicklung eingestellt, der als der »beste« Mann galt und bisher für einen Konkurrenten tätig war.

»Der Beste wofür?« Diese Frage hätte man sich stellen müssen, als die Notwendigkeit zum ersten Mal erörtert wurde.

Sechs Monate nach seinem Eintritt kam der Arbeitsausschuss zu drei Schlussfolgerungen: (1) Der neue Direktor war für ihre Organisation nicht »der Beste«; (2) die Alternative des »neuen Direktors« trug nicht den wirklich dringenden Anliegen der Forschungs- und Entwicklungsabteilung der Organisation Rechnung; (3) die Frage nach einer geeigneten Richtung für Forschung und Entwicklung war seit Bestehen der Organisation nie gründlich untersucht worden.

Der Ausschuss hatte eine schlechte Entscheidung gefällt. Warum? Weil keine klare Zielvorstellung die Ausgangsbasis bildete, und man den spezifischen Forschungs- und Entwicklungsbedürfnissen nicht nachgegangen war. Folglich hatte der Ausschuss keinen Begriff davon, welche die Alternativen für das Institut geeignet gewesen wären. Und trotzdem hatten alle, als die Entscheidung gefällt wurde, mit Optimismus zugestimmt.

»Später verteidigten wir uns damit«, erklärte ein Ausschussmitglied, »dass die gefundene Lösung angesichts der damals verfügbaren Daten richtig war. Ich bin mir aber nicht sicher, ob das stimmt. Hätten wir alle Informationen, die wir hätten einholen können, eingeholt und alle Maßnahmen, die wir hätten treffen können, bei einer wirklich sorgfältigen Analyse unserer Situation berücksichtigt, hätten wir meines Erachtens die Entscheidung, ›den Besten‹ von einem Konkurrenten weg anzuheuern, nicht als die richtige Entscheidung betrachtet. Jeder ging davon aus, dass dort jemand sei, der bei uns Wunder vollbringen könne. Natürlich wurde es nie so ausgedrückt, aber es war genau diese Annahme, auf der die ganze Entscheidung beruhte.«

Diese Denkweise zeigt sich leider in allzu vielen Entscheidungen. Zu einer guten Entscheidung kann man jedoch nur gelangen, wenn berücksichtigt wird, *was erreicht werden soll*. Eine Alternative ist nur dann eine gute Lösung, wenn mit ihr auch das gesetzte Ziel erreicht werden kann.

Zweck der Entscheidungsanalyse ist es, zunächst die Aufgabe zu formulieren, dann spezifische Kriterien zu entwickeln, die erfüllt werden müssen, und schließlich die zur Verfügung stehenden Alternativen im

Vergleich mit diesen Kriterien zu bewerten und eventuell auftretende Risiken aufzudecken.

Im restlichen Teil dieses Kapitels erklären wir die Hauptelemente des Entscheidungsanalyseprozesses und ihre Anwendung. Unser Beispiel bezieht sich auf eine relativ einfache, klare Entscheidung, bei der vier Alternativen zur Wahl standen.

DIE HAUPTELEMENTE DER ENTSCHEIDUNGSANALYSE

DIE ENTSCHEIDUNGSDEFINITION

Die Problemanalyse geht von der *Definition des Problems* aus, in der das zu lösende Problem bezeichnet wird. Entsprechend beginnen wir bei der Entscheidungsanalyse mit der *Definition der Entscheidung* bzw. mit der »Wahl«, die getroffen werden muss.

Bei der Problemanalyse bestand die Lösung aus einer überprüfbaren Antwort auf die Frage: »Warum?«. Bei der Entscheidungsanalyse ergibt sich die Lösung aus der Beantwortung der Fragen: »Zu welchem Zweck?« und »Welche/r/s?« und »Wie?«

Die Entscheidungsdefinition dient als Ausgangsbasis für die nachfolgenden Prozessschritte und steckt die Grenzen für die Wahlmöglichkeiten ab. Aus ihr werden die Ziele entwickelt, in denen die Anforderungen im Detail beschrieben werden. Die zur Wahl stehenden Alternativen werden danach beurteilt, ob und in welchem Maße sie diese Anforderungen erfüllen. Da die Entscheidungsdefinition all diese Aktivitäten einleitet, hat sie noch etwas mit der Problemdefinition gemeinsam: *Ihr Wortlaut muss mit größter Sorgfalt gewählt werden.*

Die Entscheidungsdefinition bezeichnet immer eine Wahl bzw. eine Maßnahme und deren Zweck: »Einen neuen Direktor für Qualitätssicherung wählen« oder »Einen Ort für unser neues Büro an der Westküste wählen«. Sie gibt ferner die *Ebene* an, auf der die Entscheidung zu fällen ist bzw. die *impliziten vorausgehenden Entscheidungen.* »Einen neuen Direktor für Qualitätssicherung

wählen« zeigt an, dass die Notwendigkeit eines neuen Direktors bereits beschlossene Sache ist.

In unserem obigen Beispiel »Die Forschungs- und Entwicklungsmöglichkeiten dieser Organisation müssen erweitert werden«, schlug die Entscheidung hauptsächlich deswegen fehl, weil man die Entscheidungsebene außer acht gelassen hatte. Es war nicht einmal klar, dass überhaupt eine Entscheidung zu treffen war. Die Definition des Zwecks lieferte dem Team keinerlei Anhaltspunkte und keinerlei Ober- oder Untergrenzen, was den zu betrachtenden Alternativen-Katalog betraf. So war es möglich, dass sich eine Alternative in den Vordergrund drängen konnte.

DIE ZIELE DER ENTSCHEIDUNG

Nach unserer Terminologie sind unter den Zielen die Kriterien für die Entscheidung zu verstehen, d.h. die spezifischen Ergebnisse und Vorteile, die von der Entscheidung erwartet werden. Diese Ziele werden festgelegt, nachdem man sich auf die richtige Definition der Entscheidung geeinigt hat und bevor Alternativen diskutiert bzw. überhaupt erst ermittelt werden. Die Entscheidungsanalyse ist das genaue Gegenteil zu einer Vorgehensweise, bei der eine Alternative zuerst entwickelt und dann begründet wird. Stattdessen wird ausgehend vom Entscheidungszweck ermittelt, welche Alternative diesen Zweck am besten erfüllt. Wenn wir beispielsweise jemand für eine Führungsposition in unserem Unternehmen einstellen möchten, treffen wir vermutlich die bessere Wahl, wenn wir *zuerst* die Qualitäten des idealen Kandidaten bestimmen und *dann* erst mit den Einstellungsgesprächen beginnen. Das weiß jeder erfahrene Manager. Die Ziele stellen eindeutige Messgrößen für den angestrebten Zweck dar, denn ohne eindeutige Messgrößen sind fundierte Entscheidungen nicht möglich.

MUSS- UND WUNSCH-ZIELE

Die Zielsetzungen klassifizieren wir nach MUSS- und WUNSCH-Zielen. Die MUSS-Ziele sind *obligatorisch*; sie *müssen* unbedingt erfüllt werden, damit der Erfolg der Entscheidung gewährleistet ist. Sie stellen nicht immer unsere wichtigsten Ziele da, sondern sind

die Mindestanforderungen, die jede Alternative erfüllen muss, um berücksichtigt zu werden. Wenn die Alternativen dann an den Zielen gemessen werden, scheiden all jene Alternativen sofort aus der Analyse aus, die ein MUSS-Ziel nicht erfüllen.

MUSS-Ziele müssen *messbar* sein, damit sie ihre Filterfunktion zur Beseitigung inakzeptabler Alternativen überhaupt erfüllen können. Wir müssen sagen können: »Diese Alternative kann diesen Zweck *absolut* nicht erfüllen, da sie eine der für den Erfolg ausschlaggebenden Anforderungen nicht erfüllen kann.« Ein MUSS-Ziel bei einer Einstellungsentscheidung ist vielleicht: »Zwei Jahre Erfahrung als Abteilungsleiter in dieser Branche«. Wenn diese Erfahrungsdauer obligatorisch ist, hat es keinen Zweck, Kandidaten zu berücksichtigen, die nicht über die zweijährige Erfahrung verfügen.

Wichtig ist natürlich, dass man versteht, warum ein Ziel obligatorisch ist. So könnte man fragen, welchen Vorteil man sich von einem Kandidaten mit zweijähriger Erfahrung erhofft. Wenn es andere akzeptable Wege gibt, um denselben Vorteil zu erzielen, dann sind die zwei Jahre Erfahrung nicht wirklich unerlässlich.

»Zwei Jahre Erfahrung« muss ferner ein *realistisches* Ziel sein. Ist es vernünftig anzunehmen, das es Alternativen gibt, die dieses MUSS-Ziel erfüllen? Können wir angesichts des Gehalts für diese Position und unter Berücksichtigung des Standortes erwarten, Kandidaten mit zweijähriger Erfahrung zu finden? Wenn dies nicht der Fall ist, die zwei Jahre Erfahrung aber wirklich obligatorisch sind, dann müssen wir möglicherweise die Entscheidungsdefinition oder einige der anderen Ziele überdenken.

Alle anderen Ziele fallen unter die Rubrik der WUNSCH-Ziele. Die entwickelten Alternativen werden nach ihrem *relativen* Erfüllungsgrad der WUNSCH-Ziele bewertet, nicht danach, ob sie diese überhaupt erfüllen oder nicht. *Diese Ziele dienen zum Vergleich der Leistung der Alternativen untereinander.*

Häufig wird aus einem MUSS-Ziel auch noch ein WUNSCH-Ziel abgeleitet, damit es beide Funktionen haben kann. Aus dem MUSS-Ziel »Zwei Jahre Erfahrung in dieser Branche« kann beispielsweise das WUNSCH-Ziel »maximale Erfahrung in dieser Branche« abgeleitet

werden. Bei der anschließenden Bewertung der Alternativen können dann zwei verschiedene Beurteilungen erfolgen. Erstens werden die Kandidaten mit weniger als zwei Jahren Erfahrung aussortiert. Zweitens werden die restlichen Stellenkandidaten untereinander nach ihrer Erfahrung beurteilt.

Betrachten wir nun ein Beispiel eines vorrangigen Ziels, das nicht als MUSS-Ziel verwendet werden kann: »Kommt gut mit Managern aller Ebenen aus.« Gleichgültig wie wichtig dieses Ziel sein mag, es ist nur subjektiv messbar. Es kann sein, dass es von allen vier Kandidaten erfüllt wird, *dass manche es aber besser erfüllen als andere.* Genau das gilt es herauszufinden, nämlich wer das Ziel am besten erfüllt. Wer ist gleich gut? Wie schneiden die anderen im Vergleich zum Besten ab?

Im Gegensatz zum MUSS-Ziel geht es hier nicht darum, Alternativen zu finden, die das Ziel als Mindestanforderung erfüllen, sondern darum zu sehen, wie die Alternativen im Vergleich zueinander abschneiden. Ein WUNSCH-Ziel ist nicht unbedingt weniger wichtig als ein MUSS-Ziel, es dient lediglich einem anderen Zweck.

Die Funktion beider Zielsetzungen wurde einmal treffend folgendermaßen beschrieben: »Die MUSS-Ziele entscheiden, wer am Spiel teilnimmt, aber die WUNSCH-Ziele entscheiden, wer gewinnt.«

ALTERNATIVEN

Eine ideale Alternative erfüllt die gestellten Anforderungen bis ins Detail und bringt keine neuen Schwierigkeiten mit sich. Leider sind solche idealen Alternativen selten. Daher muss jede Alternative an allen Zielen gemessen werden, um herauszufinden, wie gut sie die einzelnen Ziele erfüllt.

Muss unter mehreren Alternativen gewählt werden, ist jene die beste, die unsere Ziele am besten erfüllt und das geringstmögliche Risiko beinhaltet. Mit anderen Worten, es geht um eine *ausgewogene Wahl*. Die »beste« Alternative mag die gesetzten Ziele zwar am besten erfüllen, bringt u.U. aber so hohe Risiken mit sich, dass sie letztendlich doch nicht die beste Wahl darstellt. Hingegen kann eine andere Alternative, die weniger attraktiv, aber sicherer erscheint, die ausgewogenste Entscheidung sein.

Steht nur eine einzige Alternative zur Verfügung, muss entschieden werden, ob sie gut genug ist. In diesem Fall konzentriert sich unsere Bewertung auf ihren relativen Wert im Vergleich zu einer perfekten hypothetischen Alternative.

Wenn zwischen einer konkret vorhandenen und einer neu vorgeschlagenen Maßnahme entschieden werden soll, müssen beide wie Alternativen behandelt werden. Wir messen ihre Leistung an unseren Zielen, ganz so, als ob es sich um zwei Vorschläge handeln würde. Schließlich ist eine bestehende Verfahrensweise auch eine Alternative, die beibehalten oder durch eine neue Methode ersetzt werden kann.

Gibt es *keine* Alternative und muss etwas Neues kreiert werden, so stehen gewöhnlich genügend Komponenten zur Entwicklung einer Alternative zur Verfügung. Dann werden die besten und vernünftigsten Kombinationen gewählt, als separate Alternativen bewertet und an der idealen Alternative gemessen.

Im nächsten Kapitel untersuchen wir verschiedene wahre Fallbeispiele und forschen nach Möglichkeiten zur Ableitung von Alternativen.

DIE AUSWIRKUNGEN EINER ENTSCHEIDUNG

Der letzte Schritt der Entscheidungsanalyse beinhaltet die Suche nach möglichen nachteiligen Auswirkungen aller in Frage kommenden Alternativen.

Die negativen Auswirkungen einer Maßnahme sind ebenso greifbar wie die positiven, manchmal sogar in verstärktem Maße. Ist eine Entscheidung erst einmal gefällt und ausgeführt worden, können sich ihre negativen Auswirkungen langfristig in echte Probleme verwandeln. Die Auswirkungen von Entscheidungen – guter oder schlechter Art – überleben immer den Entscheidungsprozess, aus dem sie hervorgingen. Und welche Auswirkungen bleiben uns am längsten im Gedächtnis? Die guten oder die schlechten? »Das Böse, das der Mensch tut«, schrieb schon Shakespeare, »überlebt den Menschen, das Gute wird oft mit ihm begraben.« Wie man sieht, hat sich wenig geändert in knapp vierhundert Jahren.

Vor einer endgültigen Entscheidung müssen die Auswirkungen aller zur Wahl stehenden Alternativen genau ergründet und bewertet werden. Dies ist der einzige Zeitpunkt, zu dem wir uns, ohne Kosten zu verursachen und einfach durch Nachdenken, mit diesen Auswirkungen befassen können. Etwaige negative Auswirkungen müssen vor ihrem Auftreten erkannt und bei der Entscheidung berücksichtigt werden. Auf diese Weise können sie mit gezielten Schritten möglicherweise ganz vermieden werden, oder ihr Störpotential kann entschärft werden. Risiken an sich stellen keinen Grund dar, eine Alternative zu verwerfen – *wenn sie erkannt werden, solange sie sich noch abwenden lassen.* Die Bewertung und Auswahl von Alternativen ohne disziplinierte systematische Erkundung der negativen Auswirkungen ist von vornherein zum Scheitern verurteilt.

Die Entscheidungsanalyse befasst sich nur selten mit Gewissheiten. Je weiter in die Zukunft eine in Aussicht genommene Maßnahme hineinreicht, desto ungewisser ist sie meistens. Deswegen sind für die Entscheidungsfindung Urteilsvermögen, Erfahrung und Intuition unerlässlich. Mit Hilfe dieser Faktoren lassen sich die zur Untermauerung der richtigen Entscheidung maßgeblichen Daten ermitteln.

Die Nichtbeachtung von Gefühlen, Instinkten und der inneren Stimme, die sagt: »Irgend etwas gefällt mir dabei nicht...« gleicht dem Wegwerfen einer wertvollen Ressource. Sie führt zur Einstellung eines Mitarbeiters, der ihnen nicht besonders sympathisch ist und mit dem Sie nicht gut zusammenarbeiten können, nur weil sein »Lebenslauf so gut aussah und ich objektiv sein wollte.« Das ist keine gute Entscheidungsfindung. Eine gute Entscheidung ist von Erfolg gekrönt. Faktoren zu übersehen, die einer Entscheidung entgegenwirken, ist ein Grundfehler. Eine gute Wahl und eine gute Entscheidung sind stets von einer sorgfältigen Beurteilung *aller* relevanten Informationen abhängig.

Die Entscheidungsanalyse ist ein methodischer, systematischer Prozess, der dem Einzelnen trotzdem Spielraum zu kreativem und innovativem Handeln lässt.

DIE METHODIK DER ENTSCHEIDUNGSANALYSE

Die Methodik der Entscheidungsanalyse lässt sich in folgende Schritte gliedern:

- Entscheidung definieren.
- Ziele entwickeln.
- Ziele in MUSS-Ziele und WUNSCH-Ziele gruppieren.
- WUNSCH-Ziele gewichten.
- Alternativen entwickeln.
- Alternativen anhand der MUSS-Ziele herausfiltern.
- Alternativen gegen die WUNSCH-Ziele abgleichen.
- Nachteilige Auswirkungen in Betracht ziehen.
- Die ausgewogenste Wahl treffen.

ENTSCHEIDUNG DEFINIEREN

FALLBEISPIEL: KAUF DES BESTEN EDV-SYSTEMS FÜR DAS PERSONALWESEN

Im vorliegenden Fall wird die Anwendung der Methoden zur Entscheidungsanalyse veranschaulicht. Es geht um die Wahl eines Softwareprogramms, das von vier potentiellen Lieferanten angeboten wird.

Die Entscheidungsdefinition unseres in den USA ansässigen Kunden lautete: »Wahl des besten EDV-Systems für das Personalwesen in (unserem) Unternehmen.« An der Entscheidung waren beteiligt: das geschäftsführende Vorstandsmitglied, das für das Personalwesen zuständige Vorstandsmitglied, der für EDV-Systeme zuständige Direktor und einer der Firmenanwälte. Dieses Team wollte drei Dinge entscheiden: Die Entscheidungsebene, wer die notwendigen Nachforschungen an andere im Unternehmen delegieren sollte, und wer die gesammelten Daten verarbeiten sollte, um zu einer endgültigen Entscheidung zu kommen. Das Team selbst hatte mit den notwendigen Nachforschungen nichts zu tun.

Auf diese Weise konnte das Team schon nach drei einstündigen Sitzungen innerhalb von zwei Wochen zu einer Entscheidung gelangen. Im Vergleich zu früheren ähnlichen Entscheidungssituationen stellte dies eine enorme Einsparung an Zeit und Aufwand dar.

In der Entscheidungsdefinition war nicht nur der Zweck, sondern auch die Entscheidungsebene enthalten. Auf diese Weise war von vornherein klar, welche *Arten* von Alternativen zu berücksichtigen waren. Hätte die Definition »Wahl einer Methode zur Verbesserung unserer Verfahren zur Verarbeitung und Weitergabe von Personaldaten« gelautet, wäre der Entscheidungscharakter ein anderer gewesen. Die Wahl eines neuen Systems wäre dann nur eine Alternative unter mehreren gewesen.

Die Entscheidungsdefinition ist im Grunde genommen das Produkt vorausgehender Entscheidungen. Das Team hatte beispielsweise bereits beschlossen, dass ein neues System an die Stelle bestehender Methoden und Verfahrensweisen treten sollte. So schloss die Entscheidungsdefinition von vornherein ein Dutzend anderer Entscheidungen aus, die vielleicht möglich gewesen wären.

ZIELE ENTWICKELN UND IN MUSS-ZIELE UND WUNSCH-ZIELE GRUPPIEREN

Was wird von dem neuen System verlangt? Welche zusätzlichen Leistungen sind *erwünscht?* Welche Einschränkungen beeinträchtigen die Wahl eines neuen Systems? Diese Fragen muss jedes Entscheidungsteam stellen, wenn Ziele festgelegt werden. Die Antworten ergeben eine Liste mit Zielen, die später in MUSS- und WUNSCH-Ziele gruppiert werden.

Zu den MUSS-Zielen für das neue EDV-System für das Personalwesen zählten:

- Berücksichtigt die Vorschriften über Chancengleichheit im Beruf.
- Berichte für die Unternehmensleitung können mit dem Programm »Report Writer« erstellt werden.
- erfasst die Gehaltsdaten.

All diese Ziele galten als MUSS-Ziele und waren messbar, denn ein System konnte diese Bedingungen entweder erfüllen oder nicht. Die Ziele waren darüber hinaus realistisch, denn es waren mehrere Alternativen bekannt, die diese Mindestanforderungen erfüllten.

Die Liste der WUNSCH-Ziele enthielt zusätzlich wünschenswerte, jedoch nicht obligatorische Kriterien. Aus den siebzehn WUNSCH-Zielen haben wir hier fünf herausgegriffen:

- erfasst berufliche Werdegänge und besondere Fähigkeiten.
- Ist innerhalb von sechs Monaten einführbar.
- Erfüllt Datenbedarf der Krankenkassen.
- Verringert den Papierkrieg.
- Gewährleistet Datenschutz.

ZIELE GEWICHTEN

Nun wurden die WUNSCH-Ziele auf ihre relative Bedeutung untersucht. Das *allerwichtigste* Ziel erhielt eine Gewichtung von 10. Daran wurden alle anderen Ziele gemessen und zwar von 10 (genauso wichtig) bis 1 (nicht sehr wichtig).

Es wurde nicht versucht, die Ziele rangmäßig zu ordnen. Zweck der Wertskala von 1 bis 10 war lediglich das Sichtbarmachen der Wichtigkeit dieser Ziele untereinander. Was war am wichtigsten? Was könnte ggf. gestrichen werden?

Bei der Gewichtung der Alternativen geht es um deren Bewertung *im Verhältnis zueinander,* gemessen an allen WUNSCH-Zielen, wobei eine Alternative nach der anderen betrachtet wird. Deshalb ist es unerlässlich, gleich zu Anfang die wichtigsten Ziele zu bestimmen. Was nützt es, wenn eine bestimmte Alternative neun der zehn WUNSCH-Ziele erfüllt, aber nicht das zehnte, das für den Erfolg der Entscheidung am bedeutendsten ist. Außerdem muss die *Ausgewogenheit* der WUNSCH-Ziele untersucht und nach gewissen Gefahrensignalen Ausschau gehalten werden:

- Allzu viele hohe Gewichtungen deuten entweder auf unrealistische Erwartungen oder auf eine Fehleinschätzung der Ziele in bezug auf den Erfolgsbeitrag hin.

- Zu viele niedrige Gewichtungen machen darauf aufmerksam, dass zu viele Details die Analyse vernebeln.
- Zu viele Ziele aufgrund versteckter Interessen bestimmter Abteilungen drohen die Durchführbarkeit der Entscheidung zu gefährden. Das gilt besonders, wenn andere Abteilungen gleichermaßen von der endgültigen Entscheidung betroffen sind.
- »Vorbelastete« Ziele – die auf eine Alternative zugeschnitten sind und alle anderen benachteiligen – können die Entscheidungsfindung zur Farce werden lassen.

Hier sind nun die Gewichte, die das Team unseres Kunden den fünf WUNSCH-Zielen gab:

- erfasst berufliche Werdegänge und besondere Fähigkeiten.....9
- Ist innerhalb von sechs Monaten einführbar.....10
- Erfüllt Datenbedarf der Krankenkassen.....8
- Verringert den Papierkrieg.....5
- Gewährleistet Datenschutz.....3

ALTERNATIVEN ENTWICKELN UND ANHAND DER MUSS-ZIELE HERAUSFILTERN

In diesem Beispiel waren die Alternativen recht eindeutig. Das Team identifizierte vier führende Firmen für das gewünschte System und ging dann zum Herausfiltern über.

Bei diesem Bewertungsschritt wird geprüft, ob alle MUSS-Ziele (JA) erfüllt werden oder nicht (NEIN). Wenn sie nicht erfüllt werden, scheidet die Alternative sofort aus dem Rennen aus.

Die MUSS-Ziele lauteten bekanntlich:

- Berücksichtigt die Vorschriften über Chancengleichheit im Beruf.
- Berichte für die Unternehmensleitung können mit dem Programm »Report Writer« erstellt werden.
- erfasst die Gehaltsdaten.

Zum Erstaunen der meisten Teammitglieder schied ein besonders interessantes Angebot an dieser Stelle aus. Es konnte die Bedingung

»Berichte für die Unternehmensleitung können mit dem ›Report Writer‹ erstellt werden« nicht erfüllen. Die Alternativen werden in Abbildung 7 veranschaulicht.

Beachten Sie, dass Abbildung 7 anzeigt, *warum* eine Alternative ausscheidet oder nicht und somit den Prozess sichtbar macht. Fakten, Meinungen und Urteile werden schriftlich festgehalten, damit man sich zu einem späteren Zeitpunkt nicht auf das Erinnerungsvermögen verlassen muss. Außerdem stehen die Informationen jedem zur Verfügung, der die endgültige Entscheidung genehmigen muss.

Nach Ausscheiden der Firma D begann das Team mit dem nächsten Schritt des Prozesses, der vergleichenden Bewertung der restlichen drei Alternativen hinsichtlich der WUNSCH-Ziele.

ALTERNATIVEN GEGEN DIE WUNSCH-ZIELE ABGLEICHEN

Mit dem ersten WUNSCH-Ziel beginnend – »Ist innerhalb von sechs Monaten einführbar« (Gewichtung: 10) – bewertete das Team die über die Firmen A, B und C eingeholten Informationen.

Firma A hatte eine Einführung innerhalb von ca. sechs Monaten garantiert; Firma B gab sechs Monate an, konnte aber keinen exakten Termin versprechen, Firma C nannte vier Monate und erschien zuverlässig. Das geschäftsführende Vorstandsmitglied hatte Vorbehalte bei Firma B. Er hatte gehört, dass zwei andere Kunden von B sich über geringfügige Verzögerungen bei der Einführung beklagt hatten, aber ansonsten mit dem erhaltenen Service zufrieden waren.

Aufgrund dieser Information entschied sich das Team für Firma C mit einer verlässlichen Zeitschätzung von 4 Monaten, die das Ziel der Einführung *am besten* erfüllte. Firma C erhielt die Bewertung 10 für dieses Ziel, während Firma A 9 und Firma B 5 erhielten. Wozu dienen diese Bewertungen? *Sie helfen, unsere Beurteilung widerzuspiegeln.*

An dieser Stelle der Analyse werden alle Ziele sortiert und sichtbar gemacht, und die WUNSCH-Ziele werden bewertet. Als nächstes gilt es, die Alternativen zu sortieren, damit ihre relativen Vorteile im gegenseitigen Vergleich beurteilt werden können. In unserem Fall beispielsweise, wie gut die Einführung von Firma C *im Vergleich*

zu den Firmen A und B ist? Die Bewertung jeder Firma anhand der WUNSCH-Ziele führt dazu, dass sich die relative Gesamtleistung und die Fähigkeit zur Herbeiführung der gewünschten Ergebnisse allmählich herausschälen.

Abbildung 8 verdeutlicht die Teambewertungen im Hinblick auf den relativen Erfüllungsgrad der drei Alternativen, gemessen an allen WUNSCH-Zielen.

Gelegentlich finden die mit der Entscheidung befassten Teammitglieder es beunruhigend, wenn keine der Alternativen eine 10 zu verdienen scheint. Noch mehr stört es sie womöglich, wenn überhaupt keine der Alternativen ein bestimmtes Ziel gut erfüllt. Doch nach unserer Bewertungsmethode erhält diejenige Alternative, die der Zielerfüllung *am nächsten* kommt, eine 10, und die anderen Alternativen werden dann *im Verhältnis hierzu* bewertet. Dieser Vergleich soll keineswegs ein Ideal suchen, sondern stellt lediglich eine Antwort auf die Frage: »Welche dieser (realen und verfügbaren) Alternativen erfüllt das Ziel am besten?«

ABBILDUNG 7 **DAS HERAUSFILTERN VON ALTERNATIVEN ANHAND DER MUSS-ZIELE**

MUSS-ZIELE	*FIRMA A*	*JA/NEIN*	*FIRMA B*	*JA/NEIN*
Berücksichtigt die Vorschriften über Chancengleichheit im Beruf	Erfüllt gesetzliche Vorschriften. Mehr Details verfügbar	JA	Erfüllt gesetzliche Vorschriften. Mehr Details verfügbar	JA
Berichte für die Unternehmensleitung können mit dem »Report Writer« erstellt werden	Alle Berichte werden mit »Report Writer« erstellt	JA	Standardberichte können in Report-Writer-Format umgewandelt werden	JA
erfasst die Gehaltsdaten	Im Standardpaket enthalten oder als Option ergänzbar	JA	Im Standardpaket enthalten	JA

Es ist jedoch Vorsicht geboten. Wenn in der Bewertungsphase wiederholt die Bemerkung fällt »keine der Alternativen ist gut genug«, stimmt offensichtlich etwas nicht. Entweder werden mehr Alternativen benötigt, oder die Ziele sind unrealistisch und keine *reale und verfügbare* Alternative kann sie jemals erfüllen. Doch das ist selten. Manager verdanken ihre Position meist ihrem guten Gespür für das Machbare und entwickeln von vornherein keine unerreichbaren Ziele.

Auf der anderen Seite kann es vorkommen, dass alle Alternativen bei der Erfüllung fast aller Ziele gleich gut abschneiden. Die Ursache ist in diesem Fall ein zu breites Spektrum der Ziele, so dass eine Reihe von Alternativen die Entscheidungsvoraussetzungen erfüllen. Dem ist leicht abzuhelfen, indem die Liste der WUNSCH-Ziele eingeengt wird, die Anforderungen erhöht und zahlenmäßig erweitert werden. Dann erst kann sich eine Alternative wirklich hervorheben.

Als nächstes müssen die Fragen, wie jede Alternative generell abschneidet und wie gut sie im Vergleich mit den anderen Alternativen die WUNSCH-Ziele erfüllt, beantwortet werden. Dies geschieht mit Hilfe der gewichteten Bewertungen für jede Alternative.

FIRMA C	***JA/NEIN***	***FIRMA D***	***JA/NEIN***
Erfüllt gesetzliche Vorschriften. Mehr Details verfügbar	JA	Erfüllt gesetzliche Vorschriften unter Verwendung von Standardberichten. Keine Modifizierung möglich	JA
Standardberichte können in Report-Writer-Format umgewandelt werden	JA	Keine Verwendung von »Report Writer« möglich	NEIN
Im Standardpaket enthalten oder als Option erhältlich	JA	—	

Eine *gewichtete Bewertung* errechnet sich aus der Bewertung einer Alternative multipliziert mit der Gewichtung des jeweiligen Ziels. In unserem Beispiel sieht das folgendermaßen aus:

> Firma A erhielt die Bewertung 9 für das WUNSCH-Ziel »Ist innerhalb von sechs Monaten einführbar« . Das Ziel selbst hat die Gewichtung 10. Also ergibt sich für dieses Ziel der Firma A eine gewichtete Bewertung von 90 (9 x 10).

Nachdem die gewichteten Bewertungen für Firma A hinsichtlich *aller* WUNSCH-Ziele errechnet und addiert sind, ergibt sich die *gewichtete Gesamtbewertung* für die alternative Firma A. Dieses Verfahren wird für alle anderen Alternativen wiederholt und führt zu den auf Abbildung 9 ersichtlichen Resultaten.

Die Summe der gewichteten Bewertungen dient als *sichtbares Vergleichsmaß* der einzelnen Alternativen. Diese Zahlen geben an, dass eine Alternative erfolgsversprechender und eine Maßnahme geeigneter erscheint als die anderen. Das ist kein Zahlentrick. Eine Basis von 10 bis 1 für die Gewichtung der WUNSCH-Ziele und der Bewertung der

ABBILDUNG 8 **ALTERNATIVEN GEGEN DIE WUNSCHZIELE ABGLEICHEN**

WUNSCH-ZIELE	*GEWICHTUNG*	*FIRMA A*	*BEWERTUNG*
erfasst berufliche Werdegänge und besondere Fähigkeiten	9	Kann in das Programm geschrieben werden	6
Ist innerhalb von 6 Monaten einführbar	10	6 Monate vom Anbieter garantiert	9
Erfüllt Datenbedarf der Krankenkassen	8	Übertrifft Anforderungen; sehr flexibel	10
Verringert den Papierkrieg	5	Minimum an Formularen erforderlich; kann vorhandene Unterlagen verwenden	10
Gewährleistet Datenschutz	3	Datensicherheit lässt sich kundenspezifisch entwickeln	10

Alternativen ist ein einfaches, logisches und produktives Verfahren, das zu guten Ergebnissen führt.

Wie aus Abbildung 9 hervorgeht, betrug die Summe der gewichteten Bewertungen für Firma A 304, für Firma B 218 und für Firma C 302. Wie bereits erwähnt, handelt es sich bei diesem Beispiel um einen Ausschnitt einer umfassenden Analyse, die siebzehn WUNSCH-Ziele enthielt. Nur zu Ihrer Information: die Gesamtsumme für Firma A betrug 1009, für Firma B 752 und für Firma C 878. Firma A erfüllte also die mit der Entscheidung angestrebten Ziele weitaus besser als alle anderen Anbieter.

Das Verfahren der numerischen Gewichtung lässt sich natürlich der jeweiligen Situation entsprechend abwandeln. Wenn ein Manager z.B. fünfzig oder hundert Ziele berücksichtigen muss, kann er sie gruppieren und jede Kategorie gewichten (oder ihre Bedeutung in Prozentwerten ausdrücken). So kann es vorkommen, dass ein einzelnes WUNSCH-Ziel die Gewichtung 10 erhält, jedoch einer relativ niedrig gewichteten Kategorie angehört. Damit bleibt die Logik des

FIRMA B	*BEWERTUNG*	*FIRMA C*	*BEWERTUNG*
Im Standardpaket enthalten	8	Im Standardpaket enthalten und ergänzungsfähig	10
Anbieter spricht von ca. 6 Monaten	5	4 Monate	10
Im Standardpaket enthalten	7	Im Standardpaket enthalten	7
Verwendet ein Minimum an Formularen; keine kundenspezifische Anpassung möglich	5	Verwendet ein Minimum an Formularen und kann kundenspezifische Formulare erstellen	7
Kein Datenschutz inbegriffen, kann aber ergänzt werden	5	Passwortschutz für »Report Writer«	7

Entscheidungsanalyseprozesses unberührt, selbst wenn die Methodik den besonderen Umständen einer Entscheidung angepasst wird.

DIE VORLÄUFIGE WAHL

Die Summe der gewichteten Bewertungen bildet die Basis für eine *vorläufige Wahl.* Obgleich diese vorläufige Wahl sich oftmals als die *ausgewogenste Wahl* herausstellt, darf dies nie angenommen werden, bevor nicht alle mit ihr verbundenen möglichen Risiken geprüft wurden. Vierzig Jahre Erfahrung haben uns klar erkennen lassen, dass das Auslassen dieses letzten Schrittes der Entscheidungsanalsyse – selbst wenn eine Alternative eindeutig einen Klaren Vorsprung aufweist – die ganze bisher geleistete Arbeit zunichte machen kann.

ABBILDUNG 9 **ALTERNATIVEN UND IHRE GEWICHTETEN GESAMTBEWERTUNGEN**

WUNSCH-ZIELE	*GEWICHTUNG*	*FIRMA A*	*BEWERTUNG*	*GEWICHTETE BEWERTUNG*
erfasst berufliche Werdegänge und besondere Fähigkeiten	9	Kann in das Programm geschrieben werden	6	54
Ist innerhalb von 6 Monaten einführbar	10	6 Monate vom Anbieter garantiert	9	90
Erfüllt Datenbedarf der Krankenkassen	8	Übertrifft Anforderungen; sehr flexibel	10	80
Verringert den Papierkrieg	5	Minimum an Formularen erforderlich; kann vorhandene Unterlagen verwenden	10	50
Gewährleistet Datenschutz	3	Datensicherheit lässt sich kundenspezifisch entwickeln	10	30
Gewichtete Gesamtbewertung				**304**

NACHTEILIGE AUSWIRKUNGEN IN BETRACHT ZIEHEN

Wenn es so wichtig ist, die etwaigen Risiken zu überprüfen, warum wird dieser Schritt dann so oft übersprungen? Hierfür gibt es mehrere einleuchtende Gründe. Wenn eine Analyse von drei Alternativen eine Summe der Bewertungen von 700, 350 und 210 ergibt, kann es leicht nach einer Zeitverschwendung aussehen, durch »Brainstorming« noch nach potentiellen Risiken zu suchen. Wer zeigt schon gerne Pessimismus, wenn das restliche Team von der geleisteten Arbeit begeistert und von der Alternative überzeugt ist? Ein zweifelndes Mitglied eines optimistischen Teams behält seine negative Meinung möglicherweise für sich selbst. Ein letzter und häufiger Grund, diesen Schritt zu vernachlässigen, ist die Unfähigkeit oder Abneigung, die Lehren der Vergangenheit auf die Entscheidungen der Gegenwart anzuwenden.

FIRMA B	*BEWERTUNG*	*GEWICHTETE BEWERTUNG*	*FIRMA C*	*BEWERTUNG*	*GEWICHTETE BEWERTUNG*
Im Standardpaket enthalten	8	72	Im Standardpaket enthalten und ergänzungsfähig	10	90
Anbieter spricht von ca. 6 Monaten	5	50	4 Monate	10	100
Im Standardpaket enthalten	7	56	Im Standardpaket enthalten	7	56
Verwendet ein Minimum an Formularen; keine kundenspezifische Anpassung möglich	5	25	Verwendet ein Minimum an Formularen und kann kundenspezifische Formulare erstellen	7	35
Kein Datenschutz inbegriffen, kann aber ergänzt werden	5	15	Passwortschutz für »Report Writer«	7	21
		218			**302**

Ein Manager berichtete beispielsweise davon, dass er seinem Vorgesetzten zu verstehen gegeben hatte, dass die potentiellen Probleme einer in Aussicht genommenen Alternative nicht ausreichend berücksichtigt worden waren. Er berief sich auf eine Entscheidung, die vor einigen Monaten in einer anderen Abteilung fehlgeschlagen war. »Das« , meinte der Chef, »waren *andere* und *damals*. Hier geht es um *uns* und *jetzt*.« Das Thema wurde fallengelassen. Die Entscheidung erwies sich zwar als gut, aber das will nicht heißen, dass der junge Manager Unrecht hatte. Ein oder zwei Jahre nach Durchführung einer Entscheidung bereut niemand mehr, Zeit für die Suche nach Risiken eingeräumt zu haben, denn dieser geringe Aufwand steht in keinem Verhältnis zur späteren Bewältigung unerwarteter Risiken.

Die vorhergehenden Schritte der Entscheidungsanalyse zielen darauf ab, die Ziele so umfassend wie möglich aufzuführen und bei der Bewertung der Alternativen so rigoros wie möglich vorzugehen. Doch damit ist noch nicht alles abgedeckt. Der kreativste und schwierigste Prozessschritt – *die Berücksichtigung der negativen Auswirkungen der Alternativen* – muss nun die Entscheidung abrunden. Dazu müssen mindestens die folgenden Fragen beantwortet werden:

Wenn *diese* Alternative gewählt wird...

- Welche Folgen könnten sich ergeben, wenn ein MUSS-Ziel nur knapp erfüllt wird?
- Wo sind Informationen über diese Alternative eventuell nicht korrekt? Was sind die Auswirkungen?
- Was kann kurz- und langfristig schiefgehen, wenn diese Alternative gewählt wird?
- Was könnte einer erfolgreichen Durchsetzung dieser Entscheidung im Wege stehen?

In dieser Phase des Prozesses versuchen wir unsere besten Alternativen der Reihe nach zu »zerstören«. Wir werden destruktiv, negativ und pessimistisch. Inwieweit Manager diesen Prozess einhalten, hängt vorwiegend von ihrer Erfahrung ab. Die Praxis beweist immer wieder, dass sich vergangener Optimismus über aktuelle Fehlschläge

nicht bezahlt macht. Dies rührt daher, dass es in praktisch keinem Unternehmen möglich ist, den wirklich Verantwortlichen für die schlechtesten Entscheidungen festzustellen.

Dieser Prozessschritt beginnt mit der *vorläufigen* Entscheidung, d.h. der Alternative mit der höchsten gewichteten Gesamtbewertung. Sie wird für sich allein auf negative Auswirkungen untersucht. Dabei geht es nie um einen Vergleich, denn wir sagen *nicht* etwa: »Möglicherweise verursacht Alternative A dieses Problem eher als Alternative B.« Das würde zu nichts führen. Jede Alternative muss einzeln untersucht werden.

Nun sind die negativen Auswirkungen einer Alternative hinsichtlich *Wahrscheinlichkeit und Tragweite* zu beurteilen, indem gefragt wird: Wie hoch ist die Wahrscheinlichkeit, dass diese negative Auswirkung eintritt? Wenn sie eintritt, welche Tragweite wird sie haben? Für die Bewertung kann der Maßstab: Hoch, Mittel und Niedrig (H,M,N) verwendet werden oder eine Skala von 1 bis 10 (wobei 10 sehr wahrscheinlich/große Tragweite und 1 unwahrscheinlich/geringe Tragweite bedeutet). Die Verwendung einer Skala von 1 bis 10 ist so lange in Ordnung, wie wir der Versuchung einer Multiplikation widerstehen: »Wahrscheinlichkeit 9 x Tragweite 3 = 27.« (Dies taten wir in unserem ersten Buch, *The Rational Manager,* wo wir dann dieses Produkt zu den Zahlen für jede Alternative hinzuzählten. Über die Jahre hat sich gezeigt, dass damit keine brauchbaren Informationen gewonnen werden.) Wenn wir zulassen, dass die Zahlen die Informationen verhüllen, auf denen sie beruhen, besteht die Gefahr, dass wir schwerwiegende nachteilige Auswirkungen übersehen.

Eine nachteilige Auswirkung mit geringer Wahrscheinlichkeit und minimaler Tragweite verdient natürlich keine besondere Aufmerksamkeit. Aber eine nachteilige Auswirkung mit hoher Wahrscheinlichkeit und großer Tragweite muss sorgfältig bewertet werden.

Im Folgenden sind einige nachteilige Auswirkungen der am höchsten bewerteten Alternativen aufgeführt. Sie wurden während des

letzten Schrittes der Entscheidung für das Personal-Informationssystem identifiziert:

Firma A:	Falls die Firma in Kürze verkauft werden sollte, wäre die Produktunterstützung betroffen.
Wahrscheinlichkeit?	Mittel
Tragweite?	Hoch
Firma C:	Falls dies eine neue Firma mit unerfahrenen Mitarbeitern ist, kann sie unsere zukünftigen Anforderungen womöglich nicht erfüllen.
Wahrscheinlichkeit?	Niedrig
Tragweite?	Mittel

Für die Anzahl und Wichtigkeit potentieller nachteiliger Auswirkungen von Alternativen sind drei Faktoren bestimmend: inwieweit die Risiken bestehen, ob wir fähig sind, sie aufzuspüren und bereit sind, uns mit ihnen auseinanderzusetzen.

Die ausgewogenste Wahl treffen

Nach der eindeutigen Ermittlung der Bewertungen und der Risiken der einzelnen Alternativen sind wir in der Lage, den potentiellen Nutzen mit den potentiellen Gefahren zu vergleichen. Dazu müssen wir uns selbst fragen, ob wir bereit sind, die Risiken einer Entscheidung einzugehen, um aus ihr einen Nutzen zu ziehen. Nur wenn diese Frage bejaht werden kann, sollten wir an unserer Entscheidung festhalten, andernfalls müssen wir weniger riskante und vorteilhaftere Alternativen betrachten.

Wie nützlich ist die Entscheidungsanalyse, wenn potentielle nachteilige Auswirkungen gerade die mühsam erarbeitete beste Alternative aus dem Rennen schlagen? Sehr nützlich, *denn erst* durch die vorausgegangenen Prozessschritte und durch die Sichtbarmachung von Informationen und die Verfolgung unserer Logik von der Entscheidungsdefinition bis zu diesem Punkt ist eine optimale Beurteilung potentieller nachteiliger Auswirkungen möglich.

Die dokumentierten Daten gestatten Erwägungen über den zusammengetragenen Sachbestand hinaus und die Frage: »Was wurde vergessen? Können wir die mit dieser Entscheidung verbundenen Risiken eingehen?«

In diesem Fallbeispiel entschied sich der Kunde für das Angebot der Firma C, die numerisch am zweitbesten abgeschnitten hatte. Jemand hatte gehört, dass Firma A innerhalb der nächsten drei Jahre verkauft werden sollte. Das Gerücht wurde niemals bestätigt, aber es lag in der Luft. Darüber hinaus schien die junge, relativ kleine Firma C mindestens so viele potentielle Vorteile wie Nachteile zu bieten. Ihr Managementteam war dynamisch, ehrgeizig und legte besonderen Wert auf Service, um neue Geschäftsbeziehungen anzuknüpfen und zu erhalten. Es war unwahrscheinlich, dass die Serviceanforderungen unseres Kunden die Möglichkeiten von Firma C übersteigen würden. Angesichts der verfügbaren Daten und der Erfahrung und dem Urteilsvermögen seiner Mitglieder fällte das Team die bestmögliche Entscheidung.

Und wie ging die Sache aus?

Firma A wurde in den drei darauffolgenden Jahren doch nicht verkauft. Was ihren guten Ruf hinsichtlich der Serviceleistungen anbelangte, wurde sie jedoch von einer anderen Firma in den Schatten gestellt, nämlich von Firma C, die das Team gewählt hatte. Firma C leistete hervorragende Arbeit. Das System war wie versprochen innerhalb von vier Monaten voll in Betrieb, und unser Kunde wurde auch danach bevorzugt behandelt. Das Entscheidungsteam konnte zufrieden sein, die richtige Wahl getroffen zu haben und bereute es nicht, bei der Risikobewertung dem Gerücht über Firma A Gehör geschenkt zu haben.

Das Team war in drei einstündigen Sitzungen im Verlauf von zwei Wochen zu einer umsichtigen Entscheidung gekommen, die genau die erhofften Ergebnisse erzielte: eine ausgewogene, rationale Maßnahme, die alle billigen und unterstützen konnten – eine *optimale Entscheidung* für das Unternehmen.

ZUSAMMENFASSUNG DES KAPITELS

Der Prozess der Entscheidungsanalyse zeigt uns den Weg von der Definition der Entscheidung zu einer Reihe von Kriterien, anhand derer wir den eigentlichen Entscheidungszweck festlegen können. Diese Kriterien dienen als konkretes Maß, an dem die verfügbaren Alternativen gemessen werden. Durch systematische Bewertung und Risikobeurteilung wird die Zahl der in Frage kommenden Alternativen eingeengt, und man gelangt zu der endgültigen Entscheidung.

Die Leistungsfähigkeit des Prozesses beruht darauf, dass er Manager zum *produktiven* Einsatz aller vorhandenen Informationen und ihres Urteilsvermögens befähigt. Der Prozess garantiert nicht immer perfekte Entscheidungen. Irrtümer aufgrund menschlicher Fehler oder unzulänglicher Informationen lassen sich nicht ausschließen. Aber dank der Systematik der Entscheidungsanalyse bei der Bewertung der Alternativen ist es den Managern immerhin möglich, sie auf ein Minimum zu beschränken. Die Beispiele im nächsten Kapitel zeigen, wie diese elementare Logik des Prozesses auch auf äußerst wichtige Entscheidungen erfolgreich angewandt werden kann.