

Entscheidungsfindung

Lösen Sie die Kopfblockaden

Aus dem Bauch heraus oder im Kopf bewegt, Ratio oder Intuition: Interview mit dem Sozialwissenschaftler Prof. Dr. Egon Endres, dem Präsidenten der Katholischen Stiftungshochschule in München und Mitveranstalter der Benediktbeurer Managementgespräche, zu einer herausragenden Anforderung an Führungskräfte – überzeugend die richtigen Entscheidungen treffen zu können.

Mehr als 100 Vorstände und Geschäftsführer von Wirtschaftsunternehmen und sozialen Organisationen haben sich im Frühjahr 2010 im Kloster Benediktbeuern zu den 23. Benediktbeurer Management-Gesprächen getroffen. Das Thema der Veranstaltung lautete „Entscheidungen - Qual oder Wahl?“.

Seit dem Jahr 2000 werden die Benediktbeurer Management-Gespräche (BMG) gemeinsam von Prof. Dr. Egon Endres und Michael Thies, MICHAELTHIESS Management Consultants, München, veranstaltet. Sie zielen auf den gedanklichen Austausch und das „Networking“ von Entscheidungsträgern aus Wirtschaftsunternehmen und sozialen Organisationen.

Bei den BMG werden durch Vorträge zu den jeweiligen Themen Impulse gegeben, die schließlich im Plenum sowie in Kleingruppen diskutiert werden. Prof. Dr. Robert K. Frhr. von Weizsäcker, Lehrstuhl für Volkswirtschaftslehre an der Technischen Universität München und Schachgroßmeister, zeigte exemplarisch das Zusammenspiel zwischen Ratio und Intuition bei Entscheidungen auf. Anhand des gemeinsam mit Stefan Kindermann (Schachgroßmeister) entwickelten Konzepts „Königsplan“ erläuterte Weizsäcker diesen ganzheitlichen Ansatz, der auch im Berufsleben Unterstützung bei der Entscheidungsfindung bietet. So empfahl Weizsäcker beispielsweise neben vorwärtsgerichteten Denkpro-

zessen auch die Strategie der rückwärtsgerichteten Lösungswege (d. h. ausgehend vom Ziel den Weg über Teilziele zur aktuellen Situation zurückzuerfolgen) bei der Entscheidungsfindung zu berücksichtigen.

Im folgenden Interview reflektiert Egon Endres die Erkenntnisse aus der Konferenz.



Prof. Dr. Egon Endres,
Präsident der **Katholischen Stiftungshochschule**, München.
<http://www.ksfh.de>

Herr Endres, was sind für Sie Entscheidungen - Qual oder Wahl?

Die Fähigkeit, gute Entscheidungen zu treffen, ist für mich die herausragende Kompetenz von Führungskräften. Entscheidungen erhöhen immer die individuelle Handlungsfähigkeit und helfen, die eigene Organisation weiterzuentwickeln. Schiebt man eine Entscheidung vor sich her, ist der eigene Kopf blockiert.

Welche Rolle spielt dabei die Intuition?

Studien zeigen, dass Intuition die höchste Form der Expertise ist. Nach mindestens zehn Jahren Routine und Praxis in einem bestimmten Bereich stellt sich Professionalität ein.

Intuition erhöht die Orientierungskraft und Entscheidungskraft, um in komplexen Situationen handlungsfähig

zu bleiben. Insofern ist das Bauchgefühl nicht zu unterschätzen.

Warum sind Entscheidungen gerade in Krisenzeiten so wichtig?

Krisen sind kritische Ereignisse, die oftmals über den Fortbestand eines Unternehmens entscheiden.

Daher müssen Führungskräfte früh erkennen, wenn Veränderungen existenzbedrohend sein können. Hierbei spielen die drei Entscheidungsebenen Personal, Strategie sowie der Umgang mit Krisen eine wichtige Rolle.

Zunächst geht es darum, die richtigen Personen in das eigene Team zu holen und solche Nachwuchskräfte auszubauen, die ein gutes Urteils- bzw. Entscheidungsvermögen haben. Das eigene Führungsteam befindet schließlich darüber, wie Strategien realisiert und Krisen bewältigt werden.

Welche Fehler kann man bei solchen Entscheidungen machen?

Der größte Fehler ist, keine Entscheidung zu treffen. Das kann dazu führen, dass sich das Handeln der verschiedenen Mitglieder eines Teams in unterschiedliche Richtungen bewegt und damit gegenseitig behindert.

Ein verbreiteter Mythos lautet: Gute Führungskräfte zeichnen sich dadurch aus, dass sie schnelle und klare Entscheidungen treffen; ein einziger Augenblick befände folglich über Unternehmen und deren weitere Perspektiven.

Wie sollten Unternehmen mit möglichen Fehlentscheidungen umgehen?

Überarbeitungsschleifen zeichnen kompetente Führungskräfte aus: Sobald sie Widerstände spüren oder wahrnehmen, das Problem falsch eingegrenzt zu haben, ändern sie ihren Kurs.

Dadurch erhöhen sich die Erfolgchancen ihrer Entscheidungen. Oftmals entscheiden zum Beispiel im Gesundheitsbereich politische Instanzen über Veränderungen, die aufgrund der Komplexität nicht mehr nachvollziehbar sind. Im Einzelfall kann es dann vorkommen, dass Personen im Pflegebereich gesundheitspolitische Fehlentscheidungen auszubaden haben.

Es ist also wichtig für Entscheidungen, ein Team zu bilden? Wie sollte dieses aussehen?

Walt Disney war nicht nur Zeichentrickfilmer, sondern auch kreativer

Unternehmer: Er hat das perfekte Führungsteam bestehend aus drei unterschiedlichen Typen beschrieben. Dazu zählen der Realisierer, der die Ärmel hochkrepelt, der Kritiker, der die Dinge in Frage stellt, und der Träumer, der weit entfernt von der Realität den Blick in die Zukunft richtet. Um eine umfassende Entscheidung zu treffen, müssen genau diese drei Perspektiven eingebracht werden.

Zudem muss das Team ein gemeinsames Verständnis von der eigenen Organisation entwickeln. Ist dieses Verständnis nicht vorhanden, wird es schwierig, strategische Entscheidungen zu realisieren.

Ist ein Entscheidungsprozess einmal in Gang gesetzt, muss auch das weitere Vorgehen klar sein. Wie lange sollten Prozesse begleitet werden?

Ist eine Entscheidung getroffen, muss auch ihrer Umsetzung so viel Raum ge-

geben werden wie dem Entwicklungsprozess selbst. Oftmals eröffnen sich erst in der praktischen Anwendung neue Blickwinkel, die berücksichtigt werden sollten. Daher ist vor allem der Dialog zwischen Entscheidungs- und Erfahrungsträgern wichtig. Die renommierten Managementforscher Noel M. Tichy und Warren G. Bennis konnten aufzeigen, dass Entscheidungen als Prozess in mehreren Schritten stattfinden. Zunächst gilt es, das Problem einzugrenzen und das eigene Team zu überzeugen. Nach der eigentlichen Entscheidung geht es schließlich um die praktische Umsetzung. In der Regel braucht es Korrekturschleifen. **CI**

Die nächsten Benediktbeurer Management-Gespräche finden am 12. November 2010 statt. Das Thema lautet: „Jungspund versus Altes Eisen – Was können Jung und Alt in Organisationen voneinander lernen?“.

Infos: www.management-gespraech.de

CAR€ Invest – BusinessBriefings

29. und 30. November 2010 in Berlin



5. Konferenz

Pflegemarkt aktuell –

Erfolgreiche Wachstumsstrategien im zunehmenden Wettbewerb

Politik inside:
Auftakt mit politischem
Hintergrundgespräch am
Vorabend.

Jetzt Programm anfordern!

Tel. +49 511 9910-175
veranstaltungen@vincentz.net
www.ci-bb.de

Unser Partner:



Veranstalter:

CAR€ Invest
PFLEGE MACHT MARKT

