

# Nicht zu viele Informationen, nicht zu lange zögern

## Benediktbeurer Management-Gespräche zum Thema Entscheidungen

Manchmal schadet ein Zuviel an Informationen, um eine gute Entscheidung zu treffen. Ebenso ist es nicht heilsam, Entschlüsse lange vor sich her zu schieben. Diese und viele andere Thesen zum Thema Entscheidungen kamen Mitte März bei den 23. Benediktbeurer Management-Gesprächen in Oberbayern zur Sprache. Zum Erfahrungsaustausch von Führungskräften aus der Wirtschaft und dem Dritten Sektor besuchten mehr als 100 Teilnehmer das Kloster Benediktbeuern. **VON GREGOR JUNGHEIM**

**E**in US-amerikanisches Krankenhaus wollte es ganz genau wissen: Um Schadensersatzansprüche zu vermeiden, wurde bei jedem Patienten mit Verdacht auf Herzinfarkt erst nach Abarbeitung von 30 Prüfungspunkten über die weitere Behandlung entschieden. Viel geholfen hat dies allerdings nicht: „Die Qualität der Entscheidungen lag in etwa auf dem Niveau des Auswürfelns“, schilderte Prof. Dr. Robert K. Freiherr von Weizsäcker in seinem Vortrag auf den Benediktbeurer Managementgesprächen. Nach einer Reform habe sich das Krankenhaus auf lediglich drei Prüfungspunkte verständigt. Danach wurden die Beurteilungen besser, so von Weizsäcker. Gute Entscheidungen seien daher häufig auch durch das Weglassen von Informationen zu erreichen.

### Schachprofis entwickeln Königsplan

Der Professor für Volkswirtschaftslehre an der Technischen Universität München und Präsident des Deutschen Schachbundes war Hauptreferent auf der Zusammenkunft von Führungskräften aus der freien Wirtschaft und Nonprofit-Unternehmen. Für die mit mehr als 100 Gästen gut besuchte Veranstaltung waren die Teilnehmer aus ganz Deutschland angereist. Einer war sogar aus Paris nach Oberbayern gekommen.

Thema der Vorträge und Diskussionen war dieses Mal: „Entscheidungen – Wahl

oder Qual“. Fernschach-Großmeister von Weizsäcker war hier in seinem Element, da ihm sein Sport kontinuierlich Entscheidungen abverlangt. Ausgehend vom Schachspiel hatte der Wissenschaftler mit dem österreichischen Profi Stefan Kindermann einen sogenannten Königsplan für bessere Entscheidungen entwickelt. Dieser orientiert sich an den Denkprozessen von professionellen Schachspielern, die sich zunächst ein Ziel setzen und von dort bis zum aktuellen Zug zurückdenken.

Der Referent riet dazu, auch der Intuition bei Entscheidungen einen angemessenen Stellenwert zu geben. Schließlich sei diese „das Ergebnis von Wissen und spezifischer Erfahrung“. Gängigen Prognosemodellen steht von Weizsäcker dagegen skeptisch gegenüber. Denn diese haben „keinen Blick auf die Kausalität der Ent-

wicklung“. Auch könnten statistische Modelle nur Trends fortsetzen, nicht dagegen ein neues, noch nie dagewesenes Ereignis vorhersagen.

Aussagen, ob allein oder in der Gruppe bessere Entscheidungen möglich seien, könne der Königsplan dagegen nicht treffen, sagte der Wissenschaftler.

### „Ereignisse, die nicht erledigt sind, blockieren“

„Wer entscheidet, entlastet sich. Wer Entscheidungen aufschiebt, belastet dagegen sich und die Organisation“, betonte Prof. Dr. Egon Endres im zweiten Referat des Abends. „Ereignisse, die nicht erledigt sind, blockieren“, so der Präsident der Katholischen Stiftungsfachhochschule München.

Er räumte bei seinem Vortrag mit dem Mythos auf, dass angeblich selbst folgenschwere Entscheidungen in Sekunden gefällt werden. „Es gibt keine Sekundenentscheidungen, alle Entscheidungen sind ein Prozess“, sagte der Referent. Dieser bestehe aus umfangreicher Vorbereitung, dem eigentlichen Entschluss und schließlich der praktischen Umsetzung, so Endres. Gerade am letzten Punkt würden viele Menschen scheitern.

Gute Entscheidungen haben für ihn drei Komponenten: die richtigen Per-

An die Vorträge zum Thema Entscheidungen schlossen sich lebhaftere Diskussionen an.



sonen, eine exzellente Kommunikation und den Willen, die Strategien gemeinsam zu verwirklichen. Alles in allem solle ein Entscheidungsträger versuchen, „über Werte und Überzeugungen Menschen zu gewinnen“. Auch Endres äußerte seine Wertschätzung für Intuition, die – um verlässlich zu sein – allerdings mindestens zehn Jahre tägliche Routine benötige.

An die Vorträge im prachtvollen Barocksaal des Klosters schlossen sich lebhaftere Diskussionen in kleineren Gruppen an. Diese hatten sich mal gezielt, mal zufällig an den Tischen zusammengefunden.

Ein Teilnehmer bekundete, dass Nonprofit-Organisationen in der Regel sehr langwierige Entscheidungsprozesse hätten, dann jedoch ihren Entschluss beibehielten. In Wirtschaftsunternehmen fielen Entscheidungen dagegen schneller, würden jedoch auch häufiger revidiert.

Für die Bewertung einer Entscheidung kommt es mitunter auch auf den Betrachtungszeitraum an, wurde in mehreren Diskussionsbeiträgen deutlich. So galt der Entschluss, 30% der Bevölkerung gegen die Schweinegrippe zu impfen, zu Beginn des Winters 2009/2010 als sehr umsichtig. Einige Monate später stellte sich diese Entscheidung als schlecht heraus, da wesentlich weniger Menschen als gedacht eine Impfung in Anspruch genommen hatten.

### **Fehlendes Verständnis offen zugeben**

Weitere Forderungen für eine gute Entscheidungskultur waren: Bereitschaft zur Verantwortung, die Einbeziehung einer zweiten Meinung und wirklich aller denkbaren Optionen, Arbeit mit Worst-Case-Szenarien und eine hierarchiefreie Kommunikation, in der keine Frage tabu ist. Weiter sei es nötig, dass offen bekannt werde, wenn Zusammenhänge nicht mehr verständlich sind, forderte Dr. Hans Weiskopf, Abteilungsdirektor der Zurich Gruppe. Dies beinhaltet auch die Achtung von Zivilcourage. Von anderen Teilnehmern kam der Wunsch nach möglichst umfassender Einbeziehung der Betroffenen auf, zumindest aber hoher Transparenz.

Die Benediktbeurer Management-Gespräche sind eine gemeinsame Veranstaltung von Professor Endres und Michael Thiess, Managing Partner der Münchner Unternehmensberatung MICHAELTHIESS Management Consultants. Die zweimal im Jahr stattfindende Zusammenkunft ist eine geschlossene Veranstaltung, zu der ausschließlich persönlich eingeladen wird. Die Treffen werden durch wechselnde Sponsoren gefördert, die Gespräche zum Thema „Entscheidungen“ unterstützte die Stadtsparkasse München. Die nächsten Management-Gespräche finden am 12. November statt und beschäftigen sich mit dem Thema „Jungspund versus Altes Eisen – Was können Jung und Alt in Organisationen voneinander lernen?“.

DIE STIFTUNG ist Medienpartner der Veranstaltungsreihe.

# Ein Baum – tausende Möglichkeiten



Wells Germany GmbH Karlstr. 35 "Karlshöfe" 80333 München  
Telefon: +49 (0)89 20602 9980 E-Mail: info@wellsgermany.com  
Weitere Informationen unter [www.wellsgermany.com](http://www.wellsgermany.com)