

Für Sie entdeckt

## Wie man kluge Entscheidungen trifft Wie Manager darin Meister werden

Quelle: Harvard Business Manager November 2007 Seite 50ff

Die Qualität von Entscheidungen sollte nicht von der Tagesform eines Managers abhängen. Die Professoren Noel M. Tichy und Warren G. Bennis aus den USA haben analysiert, was erfolgreiche Urteile ausmacht. Sie kommen zu dem Schluss, dass jede Entscheidungen ein Prozess ist, der aus Vorbereitung, Entscheidung und Umsetzung besteht. Diese Phasen lassen sich in kleinere Einheiten aufspalten. Diese prozessbezogene Sicht ermöglicht Korrekturschleifen, wenn sich herausstellt, dass ein Teilprozess nicht erfolgreich ist. Aber die Prozesssicht fordert ein Umdenken bei den Entscheidern.



	Entscheidungsfindung in traditioneller Sicht	Entscheidungsfindung in Prozesssicht
Zeit	Einzelner Moment, statisch.	Dynamischer Prozess, der sich entwickelt.
Denkprozess	Rational, analytisch.	Rational und analytisch, aber auch emotional und voller menschlicher Dramatik.
Variablen	Erfassbar, quantifizierbar.	Liegen häufig außerhalb des Wissensgebietes des Vorgesetzten; beziehen sich unter Umständen indirekt auf die Entscheidung.
Fokus	Personenbezogen: Ein heroischer Chef trifft schwere Entscheidungen.	Unternehmensbezogen: Der Vorgesetzte leitet den Prozess, er wird jedoch von vielen Akteuren und anderen Entscheidungen beeinflusst.
Erfolgsfaktoren	Auf der Basis bekannter Daten wird die beste Entscheidung getroffen.	Agieren und reagieren in einem Entscheidungsprozess, der andere zum gewünschten Ergebnis führt.
Akteure	Von oben nach unten: Der Vorgesetzte trifft die zentralen Entscheidungen.	Von oben nach unten und umgekehrt: Die praktische Umsetzung beeinflusst das Nachjustieren von Entscheidungen.

Transparenz	Geschlossenes System; Entscheider verfügt über Informationshoheit und legt seine Logik nicht offen.	Offener Prozess; Fehler werden kommuniziert und neue Erkenntnisse führen zu Anpassungen.
-------------	---	--

Meine Meinung: Jeder trifft tausende von Entscheidungen in seinem Leben, meist weniger wichtige, manche für die Zukunft bedeutend. Nicht alle Entscheidungen sind richtig, was sich leider erst hinterher herausstellt, oft erst nach langer Zeit. Von Managern erwartet man eine größere Entscheidungsqualität als von „normalen“ Menschen. Dafür werden sie ja schließlich und oft sehr gut bezahlt. Doch aktuelle Beispiele zeigen, sie sind halt auch nur Menschen. Versteht man Entscheidungsfindung als Prozess, könnte es unter den von den Wissenschaftlern geforderten Kriterien tatsächlich funktionieren, glaube ich.

[daniel.eiche@tqu-group.com](mailto:daniel.eiche@tqu-group.com)

TQU AG Schweiz

veröffentlicht in README.TQU 63