

ENTSCHEIDUNGSFINDUNG: VERRÜCKTE IDEE ODER LÖSUNG MIT POTENZIAL?

15.05.2017

Die Ressourcenverteilung optimieren, das Produktportfolio erweitern oder einen neuen Standort erschließen – Unternehmen stehen häufig vor herausfordernden Entscheidungen. Doch wenige Manager sind explizit für eine wirklich gut durchdachte Entscheidungsfindung in komplexen Fällen ausgebildet, sodass das Resultat aufgrund von unbewussten Vorurteilen, falsch interpretierten Informationen oder einer vagen Problemstellung nicht immer das Beste ist.

Die Konsequenz von suboptimalen oder nicht umgesetzten Beschlüssen ist, dass Unternehmen letztlich wirtschaftliches Potenzial verspielen und damit mehrere Millionen Euro entgehen können. Um die richtige Entscheidung zu treffen, sollten Unternehmen folgende sechs Schritte befolgen:

- 1. Rahmenbedingungen abstecken:** Für die Entscheidungsfindung sollte das Unternehmen Mitarbeiter mit unterschiedlicher Berufserfahrung, Fachkenntnissen und Zielvorstellungen einbeziehen, um deutlich voneinander abweichende Sichtweisen auf das Problem zuzulassen. Wichtig ist vor allem die Teilnahme von Vertretern wichtiger operativer Funktionen, damit sie Gedanken zur Umsetzbarkeit einbringen und die am Ende gewählte Lösungsalternative nachvollziehen können. Um das richtige Problem zu lösen, muss dieses Team von wichtigen Akteuren unter Führung eines Projektleiters es zunächst genau definieren: Welches Problem müssen wir unmittelbar lösen und warum? Was können wir später angehen bzw. ist schon entschieden? Was wollen wir am Ende erreichen? Wie können wir den Erfolg messen? Zudem gilt es festzulegen, welche Aspekte die Entscheidung abdecken soll. Geht es etwa bei einer neuen Produktstrategie lediglich um den Zeitplan für einen Katalog von Maßnahmen oder auch um die Kosten und die Inhalte?
- 2. Lösungsalternativen entwickeln:** Innerhalb der vorab festgelegten Rahmenbedingungen sollten die Mitglieder des Projektteams verschiedene Lösungswege entwickeln, die sich durch ihre Chancen und Risiken wesentlich von den anderen unterscheiden. Die Lösungen können auch abseits von konventionellen Denkweisen liegen, sollten aber stets umsetzbar sein und über genügend Potenzial verfügen.
- 3. Informationen gewichten:** Nach der Entwicklung der Lösungswege sind deren Auswirkungen unter Berücksichtigung aller wichtigen Einflussfaktoren wie etwa dem Ressourcenaufwand, regulatorischer Entwicklungen oder erzielbarer Preise und Marktanteile zu antizipieren und mit Wahrscheinlichkeiten zu gewichten. Dazu muss das Projektteam die volle Spannweite der möglichen Zukunftsszenarien beschreiben. Informationen gelten als relevant, wenn sie unvoreingenommen und vertrauenswürdig sind sowie Prognosen über Ergebnisse einer Alternative ermöglichen. Auch wenn die Auswirkungen aufgrund ihres Zukunftscharakters nie vollständig bestimmt werden können, gilt es sie sinnvoll zu beschreiben, um eine Quantifizierung der Unsicherheiten zu ermöglichen. Letztendlich will man klar aussprechen können, welche Risiken bei der Verfolgung eines Lösungsweges eingegangen werden.
- 4. Abwägungen beschreiben:** Häufig bringen Lösungsalternativen mehrere Auswirkungen mit sich, die gegeneinander abgewogen werden müssen. Dafür sollte das Projektteam definieren, welchen Wert die einzelnen Ergebnisse für die anfangs festgelegte Zielsetzung haben. Wenn für ein Unternehmen etwa die Nachhaltigkeit ein wichtiger Faktor ist, kann es sein, dass es bei der Planung einer Produktionsstätte eine geringere Profitabilität zugunsten von umweltfreundlichen Bestandteilen in Kauf nimmt.
- 5. Logisch argumentieren:** Bei komplexen Problemen sorgt eine solide Argumentation für mehr Klarheit und vereinfacht den Vergleich der Lösungsalternativen. Es reicht allerdings nicht, lediglich über die vorliegenden Informationen nachzudenken. Stattdessen muss das Risikoprofil sowie das Potenzial jeder Lösungsalternative berechnet werden. Dafür eignen sich auch Methoden wie etwa das Erstellen eines sogenannten Entscheidungsbaums, ein Diagramm, das die jeweiligen Lösungsalternativen, Unsicherheiten und ihre Auswirkungen logisch verknüpft. Auf diese Weise kann das Projektteam Lösungsalternativen mit einem schlechteren Chancen-Risiko-Verhältnis ausschließen und zu der Empfehlung kommen, die am besten den Zielsetzungen entspricht und durch rationale Begründungen verteidigt werden kann.
- 6. Von der Theorie in die Praxis:** Nachdem eine Entscheidung gefallen ist, muss sie implementiert werden. Die Teilnahme aller wichtigen Akteure vom Anfang an der Entscheidungsfindung sowie deren Kenntnis der Grundlage der Entscheidung hilft bei der Überwindung firmenpolitischer und organisatorischer Barrieren bei der Umsetzung, so dass es nicht zu Verzögerungen durch mangelndes Verständnis oder fehlende Akzeptanz kommt.

► Mehr Info

Erschienen am 15.05.2017 bei