




IFAM	<div> <div>flash</div> <div>August 2012</div> </div>
<div> <div>Perspektive</div> <div>Entscheiden unter Unsicherheit</div> </div>	<div> <div>Perspektive</div> <div>Entscheiden unter Unsicherheit</div> </div>
<div> <div>Programm</div> <div>Die Zehn Gebote: Was Führungskräfte von ihnen lernen können</div> </div>	
<div> <div>IFAM Ihr Partner</div> <div>Brain- und Regiebetrieb für Vertriebsorientierte Kommunikationsentwicklung -beratung und -umsetzung</div> </div>	<div> <div>  <div> Wolfgang Zimmermann arbeitet als Sparringspartner und Vortragsredner für Unternehmer und Top-Führungskräfte. Der rote Faden: mehr Sinn neben dem finanziellen Gewinn. Er hilft den Managern dabei, sich mit anspruchsvollen Fragen von Führung, Zukunftsgestaltung und Organisation auseinanderzusetzen. Seine Klientel ist facettenreich und reicht vom Unternehmer bis zum Vorstand von Non-Profit-Organisationen. Zimmermann unterstützt seine Kunden darin, mit den vielfältigen Spannungsfeldern gekonnt umzugehen und ihr Unternehmertum mit Balancegefühl zu erfüllen: eine konzentrierte, hellwache, aber entspannte <div>Haltung angesichts der Chancen und Risiken des Tuns.</div> </div> </div> </div>
<div> <div>Healthcare Special</div> <div>Arztbewertungsportale - eine gute Hilfe bei der Arztsuche?</div> </div>	<div> <div>Was Manager von Unternehmern lernen können</div> </div>
<div> <div>Neu</div> <div>IFAM auf Facebook</div> </div>	<div> <div>Digitale Medien, Finanzkrise, Energiewende: Das Wirtschaftsgeschehen wartet mit immer neuen Überraschungen auf. Selbst die nächste Zukunft wird immer weniger vorhersehbar – mit der Folge, dass vertraute Managementmethoden versagen. Gesucht sind völlig neue Wege, die manchmal erstaunlich nahe liegen: Kernelemente einer anderen Denk- und Handlungsweise im Umgang mit Ungewissheit finden sich schon längst im Repertoire erfolgreicher und innovativer Unternehmer. Ein Beispiel ist die Art und Weise, wie Unternehmer Entscheidungen treffen.</div> </div>
<div> <div>Buchtipps</div> <div>gelesen, gelobt, zerrissen?</div> </div>	<div> <div>Der Unternehmer, ein Zögerer und Zauderer? Dieser Gedanke stellt gängige Vorstellungen auf den Kopf. Er widerspricht dem Bild des kühnen, heldenhaften Entscheiders ebenso wie dem des smarten Mittelständlers, der durch seine Wendigkeit der starren Großorganisation Paroli bietet. Bei näherem Hinsehen zeigt sich: Im unternehmerischen Alltag entscheiden Unternehmer rasch und treffsicher. Doch bei großen, existenziellen Entscheidungen sind sie keineswegs die Helden, als die sie gemeinhin hingestellt werden. Hier zögern und zaudern sie, hier lassen sie jedes erdenkliche Hintertürchen offen, so lange es irgend geht – und das aus gutem Grund. Der Unternehmer weiß, dass er ohne Netz und doppelten Boden agiert und jederzeit abstürzen kann. Zugleich erkennt er, dass er sich auf die rationalen Entscheidungsmodelle der Betriebswirtschaft nicht verlassen kann. Das macht ihn vorsichtig – und zu einem Entscheidungsspezialisten jenseits von Rationalität.</div> <div>  </div> </div>
	<div> <div>Intelligenz statt Rationalität</div> <div>Die Vorstellung, Entscheidungen seien rational zu treffen, zieht sich durch die Betriebswirtschaft. Die hierauf beruhenden Modelle der klassische Entscheidungstheorie haben jedoch in unsicheren Zeiten einen gravierenden Schönheitsfehler: Sie unterstellen Planbarkeit, die eine transparente Umwelt voraussetzt. Angelehnt an die Entscheidungsweise des Unternehmers bietet es sich hier an, anstatt auf Rationalität auf Intelligenz zu setzen. Rationalität heißt, die Situation vollständig zu erfassen – Intelligenz bedeutet dagegen, aus der gesamten Fülle der Aspekte eine angemessene Auswahl zu treffen, diese zu bewerten und danach zu handeln.</div> <div>An die Stelle des heroischen Entscheiders tritt damit die vergleichsweise bescheidene Vorstellung eines Unternehmers, der sein Unternehmen mit der gebotenen Vorsicht durch ein turbulentes und unsicheres Umfeld steuert. Sein Ding ist nicht der kühne Entscheid, sondern das Bestreben, die Existenz des Unternehmens nicht zu gefährden. Er arbeitet kontinuierlich an seinem „Lebenswerk“, bleibt dabei achtsam und reflektiert nach jedem Schritt die neue Situation. Dieses inkrementelle Vorgehen, jenes Stückwerk, das im Widerspruch zum klassischen Planungsideal steht, beinhaltet nicht nur viel Lebensweisheit, sondern deckt sich auch mit neueren theoretischen Erkenntnissen, die im Unterschied zur klassischen Entscheidungstheorie von einer komplexen Umwelt ausgehen.</div> <div> <div>Treffsicher und schnell: Entscheiden im Alltag</div> <div>  <div> Es gilt zu unterscheiden zwischen Entscheidungen, die im täglichen Geschäft fallen, und großen Entscheidungen, die außerhalb des betrieblichen Alltags liegen und in der Regel auch ein hohes Risiko bergen. In beiden Fällen erweist sich der Unternehmer als Spezialist für Entscheidungsprozesse, wenn es darum geht, Unsicherheit in eine labile Sicherheit zu überführen. </div> </div> <div> <div>Im Alltag entscheiden unternehmergeführte Organisationen treffsicher und schnell. Hierin liegt der Ruf des schlanken, schlagkräftigen Mittelständlers begründet, der es aufgrund seiner kurzen, schnellen Entscheidungswege mit der Konkurrenz der Großen aufnehmen kann. Hier zählt sich aus, dass der Unternehmer selbst tief im Geschehen steckt, sich in der Materie auskennt und deshalb mit seinen Entscheidungen intuitiv richtig liegt. Denn Intuition setzt voraus, dass der Entscheider sich auf vertrautem Terrain bewegt und ein feines Gespür für Veränderungen in seinem Bereich entwickelt hat.</div> <div> <div>Wenn die Existenz auf dem Spiel steht</div> </div> </div> </div></div>

Ganz anders stellt sich die Situation dar, wenn eine große, außergewöhnliche Entscheidung ansteht, zum Beispiel der Kauf eines Mitbewerbers, der Einstieg in eine ganz neue Technologie, die Besetzung einer Schlüsselposition oder gar die eigene Nachfolge. Nun bewegt sich der Unternehmer auf unbekanntem Terrain, auf seine Intuition kann er daher nicht zählen. Gelegentlich begeht er dann den Fehler, mit den bewährten EntscheidungsROUTINEN des unternehmerischen Alltags auch an diese großen Entscheide heranzugehen – und setzt damit die Existenz seines Unternehmens aufs Spiel. Dem Image des entscheidungsfreudigen Unternehmers folgend setzt er sich selbst unter Druck, etwa in dem Tenor: „Ich entscheide schnell, habe ja schon oft schnell und richtig entschieden, auch über hohe Summen. Also entscheide ich auch jetzt zügig.“ Das ungute Gefühl, das ihn dabei beschleicht, verdrängt er.

Die meisten Unternehmer agieren jedoch anders: Bewusst schieben sie den Entscheid hinaus, um neue Informationen zu erhalten oder den Gang der Dinge noch eine Weile zu beobachten. Das bedeutet nicht, dass sie den Prozess der Entscheidungsfindung verlassen, ganz im Gegenteil: Das Zögern ist eine Strategie, um sich besonders intensiv mit der Entscheidung zu befassen – um weitere Gespräche zu führen, neue Aspekte zu recherchieren und die Risiken gegeneinander abzuwägen.



In einer noch unklaren Entscheidungssituation „muss man warten, bis man sie besser durchschaut“, erklärt etwa dm-Gründer Götz Werner. Erst diese Vorsicht ermögliche es, Risiken einzugehen. Eine große Rolle spielt dabei auch die Reversibilität von Entscheidungen oder einzelnen Entscheidungsschritten. Noch einmal Götz Werner: „Entweder die Sache ist mir ganz klar, dann kann ich sie machen – oder sie ist noch unklar, aber leicht zu korrigieren, so dass ich sagen kann: Ich probier es mal aus.“

Strategie des Zögerns und Zauderns



Der Entscheidungsmodus lautet also: sich möglichst lange nicht festlegen, möglichst noch eine Hintertür offenlassen. Man versucht, den Entscheidungsprozess in kleine, reversible Schritte zu zerlegen, um so den endgültigen irreversiblen Entscheid möglichst lange hinauszuschieben. Problematisch wäre dieses Vorgehen, würde es in ein bloßes Herumlavieren abgleiten. In aller Regel verfolgt der Unternehmer jedoch konsequent seinen Entscheidungsprozess, auch wenn er hierbei einen Pfad wählt, der alles andere als geradlinig verläuft. Er versteht es, den

Entscheidungsprozess über lange Strecken im Umkehrbaren zu halten und laufend an neue Erkenntnisse und unerwartete Ereignisse anzupassen. Weil er auf diese Weise vorsichtig ist, kann er Risiken eingehen. Der Hang zur Reversibilität ist also kein Zeichen von Entschlusslosigkeit, sondern spiegelt eine eigene unternehmerische Qualität wider. „Hinauszögern“ stellt eine bewusste Strategie dar, um mit Blick auf die langfristige Sicherung des Unternehmens keinen Fehler zu machen.

Die Strategie des Zögerns lässt sich in der unternehmerischen Realität häufig beobachten. Im Wissen darum, was auf dem Spiel steht, ringt der Unternehmer um die Entscheidung. Er steigt ein Stückweit aus dem Alltag aus, um die Lage aus einer gewissen Distanz zu sondieren, manchmal auch gemeinsam mit einem externen Sparringspartner. Er vertraut weder seiner Intuition, noch denkt er daran, die Entscheidung an einen externen Berater oder gar an ein klassisches Entscheidungsverfahren zu delegieren. Im Wissen um die Komplexität und die Ungewissheit der Situation sucht er selbst nach der richtigen Lösung.

Danach gefragt, wie es manche Unternehmen schaffen, mehr als 100 Jahre alt zu werden, sagte der langjährige Vorstandsvorsitzender eines bekannten Familienunternehmens: „Die vielleicht wichtigste Überlebensbedingung liegt darin, große Fehler zu vermeiden. Vielleicht genügt es, weniger dumm zu sein – und Fehler, die andere machen, zu vermeiden, zumindest einmal begangene Fehler schneller zu korrigieren.“

Literaturtipp



Wolfgang Zimmermann
Unternehmer sind Verrückte
Wie Unternehmer Grenzen überwinden und was Manager von ihnen lernen können
Wiesbaden: Springer Gabler 2012.
313 Seiten. Gebunden.
EUR 29,95
ISBN 978-3-8349-3006-4

© mihl - Fotolia.com
© skvoor - Fotolia.com
© bluedesign - Fotolia.com
© fotomek - Fotolia.com
© mtkang - Fotolia.com

- [Druckversion anzeigen](#)
- [Artikel empfehlen](#)
- [Kontakt zur flash-Redaktion](#)
- [zur Startseite](#)

[E-Mail-Adresse ändern](#) [Feedback](#) [Newsletter abmelden](#) [Impressum](#)