

Die guten Fragen stellen

FÜHRUNG – Schwierige Entscheidungen lassen sich nicht immer einfach aus dem Ärmel schütteln. In solchen Situationen ist es hilfreich, systematisch vorzugehen: von der Erfassung des Problems bis zur – nicht vergessen! – Umsetzung der Entscheidung. Dabei gilt: Gute Entscheidungen erfordern gute Fragen.



Wer es versäumt, Informationen und Fakten zusammenzutragen, läuft Gefahr, zu „falschen“ oder nicht durchdachten Entscheidungen verleitet zu werden.

Bozen – Ob im beruflichen oder im privaten Leben, Entscheidungen begleiten uns jeden Tag. Für manch eine Führungskraft erfolgt das Treffen von Entscheidungen einfach, schnell, problemlos und aus dem Bauch heraus. Für andere Führungskräfte wird es schon komplizierter. Was ist wirklich gut und sinnvoll in dieser Situation? Was soll getan werden? Wie soll entschieden werden? Welche Auswirkungen hat diese Entscheidung auf mich, auf das Unternehmen, auf die nächsten Entwicklungsschritte, welche auf die beteiligten Menschen? Noch kritischer wird es, wenn Entscheidungen zu treffen sind, die einschneidend und richtungweisend sind. Doch es gibt einen Weg zu gut überlegten Entscheidungen.

Erfassung der Ausgangslage

Zunächst gilt es, das Problem zu erfassen bzw. zu erkennen, eventuell Teilbereiche klar aufzuzeigen, zu überlegen, welche neben- und übergeordneten Problemkreise entstehen könnten, welche Abhängigkeiten und Zusammenhänge vorliegen, und Prioritäten festzulegen. Wie schnell wird einfach alles für wahr genommen? Wie oft vergisst man, sich genau die Ist-Situation anzusehen? Wie wenig beschäftigt man sich mit der Frage, ob das Problem tatsächlich klar ist?

Dieses Nicht-genau-Hinschauen und das Versäumnis, Informationen und Fakten zusammenzutragen, verleitet viele Führungskräfte zu „falschen“ oder nicht durchdachten, sehr oft hektischen Entscheidungen.

Mithilfe einer Reihe von Fragen können die notwendigen und essenziellen Informationen zusammengetragen werden: In welcher Situation befinden wir uns? Welche Schwierigkeiten kommen auf uns zu? Welche Chancen können entstehen? Gibt es Teilbereiche, die für eine Entscheidung wichtig sind? Können diese helfen, das Problem klarer zu erkennen und zu definieren? Welche Auswirkungen können diese haben? Gibt es Abhängigkeiten, die be-

achtet werden müssen? Welche Zusammenhänge sind wichtig, um eine effiziente Entscheidung treffen zu können? Muss schnell entschieden werden, oder gibt es einen Zeitrahmen, den man beachten muss bzw. kann? Wo liegen die Prioritäten? Liegen Dringlichkeiten vor, oder ist eine Planung möglich? Vor allem aber muss man sich im Tun die Fragen stellen:

- Wer macht was?
- Wann wird es gemacht?
- Wie wird es koordiniert?
- Wer ist zu informieren?

● Wem ist die Entscheidung vorbehalten?

Die Bearbeitung des Problems

Ist das Problem erst einmal klar erfasst, geht es an die Problembearbeitung. Dabei befasst man sich im Detail mit der Ist-Analyse. Dies kann mithilfe einer Reihe von Instrumenten erfolgen wie z. B. durch Befragungen, Analysen, Datenauswertungen usw. Die wohl einfachste und effizienteste Methode ist die Anwendung der W-Fragen (was, wo, wann, wieviel).

Ist die Ursache einer Situation oder eines Problems nicht klar, dann ist zwingend eine Ursachenanalyse zu machen. Dies gelingt durch ein einfaches Gegenüberstellen der Ist-Situation und der Ist-nicht-Situation. Dabei werden die Unterschiede aufgezeigt, und es wird die Frage gestellt, welche Veränderungen auf uns zukommen und somit zu berücksichtigen sind. Hypothesen und Beurteilungen sind sinnvoll und helfen, Risiken und Chancen abzuwägen.

Die Entscheidung

Die Entscheidungskriterien können vielfältig sein, sie betreffen eindeutig die Mittel (Geld, Zeit, Raum, Kenntnisse usw.), die Bedingungen (Gesetze, Unternehmenspolitik, Leitbild usw.) sowie das zu erwartende Resultat (was wollen wir erreichen, vermeiden, beibehalten, ausbauen usw.). Diese Entscheidungskriterien sind in Musskriterien und in Wunsch- oder Nice-to-have-Kriterien zu unterscheiden.

Des Weiteren ist es wichtig, nicht nur eine Lösung anzupeilen, sondern sich Alternativen oder Möglichkeiten vorzubereiten. Dabei ist es sinnvoll, möglichst viele Möglichkeiten aufzuzeigen, hinauszugehen aus der Betriebsblindheit hin zu kreativen Lösungen, und genauso zu überprüfen, ob das Beibehalten der Ist-Situation vielleicht sogar die beste Lösung sein könnte. Gute Führungskräfte stellen sich immer wieder die Frage: Welche Alternativen gibt es? Und: Haben wir tatsächlich alle betrachtet?

Wie kommt man nun zu einer guten Entscheidung? Die aufgezeigten Möglichkeiten müssen bewertet werden, dazu müssen die Muss- und Wunschkriterien überprüft werden. Varianten, welche die Musskriterien nicht erfüllen, werden beseitigt, ein Erfüllungsgrad der Wunschkriterien muss definiert werden. Und dann geht es zur Entschlussfassung. Diese kann „mathematisch“ aufgrund der Erfüllung der Muss- und Wunschkriterien er-

- folgen, sollte aber im Schnelldurchgang noch mal die wesentlichen Fragen beachten:
- Wurde das Problem richtig erkannt und definiert?
 - Wurden die Entscheidungskriterien korrekt definiert und angewandt?
 - Wurden alle Varianten überprüft oder hat man eine ausgelassen, weil zu ...?
 - Sind die Informationen, welche zur Entscheidungsfindung genutzt wurden, zuverlässig, korrekt, vollständig?
 - Welche Konsequenzen sind in den Varianten berücksichtigt worden?
 - Berücksichtigt die beste Variante auch diese Konsequenzen?
 - Wie lange ist man aufgrund dieser Entscheidung vinkuliert, festgelegt?
 - Wenn die Entscheidung nicht getroffen würde, welche Konsequenzen würden entstehen?

Die Umsetzung

Ist die Entscheidung getroffen, dann bleiben effiziente und erfolgreiche Führungskräfte nicht stehen, sondern widmen sich dem weitaus schwierigeren Schritt: der Realisierung oder Umsetzung der Entscheidung, denn auch die beste Entscheidung kann durch die falsche oder nicht gut durchdachte Umsetzung kritisch oder riskant werden. Sie kann verfälscht, missverstanden oder sogar sabotiert werden.

Auch die beste Entscheidung kann durch die falsche oder nicht gut durchdachte Umsetzung kritisch oder riskant werden.

Daher muss ein sogenanntes Aktionsprogramm erstellt werden. Dieses besteht aus Teilschritten, die sinnvoll und mit Terminen hinterlegt werden müssen. Auch sind die Zuständigkeiten zu definieren (Wer ist für welchen Schritt verantwortlich), ein geeigneter Informationsaustausch geschaffen werden (Wer braucht welche Information, um an der Zielerreichung weiter mitarbeiten zu können?) und verschiedene Kontrollmechanismen etabliert werden. Ein besonderes Augenmerk liegt dabei auf möglichen Störfaktoren, deren Erkennung sowie dem Umgang damit und deren Auswirkungen auf die Entscheidung.

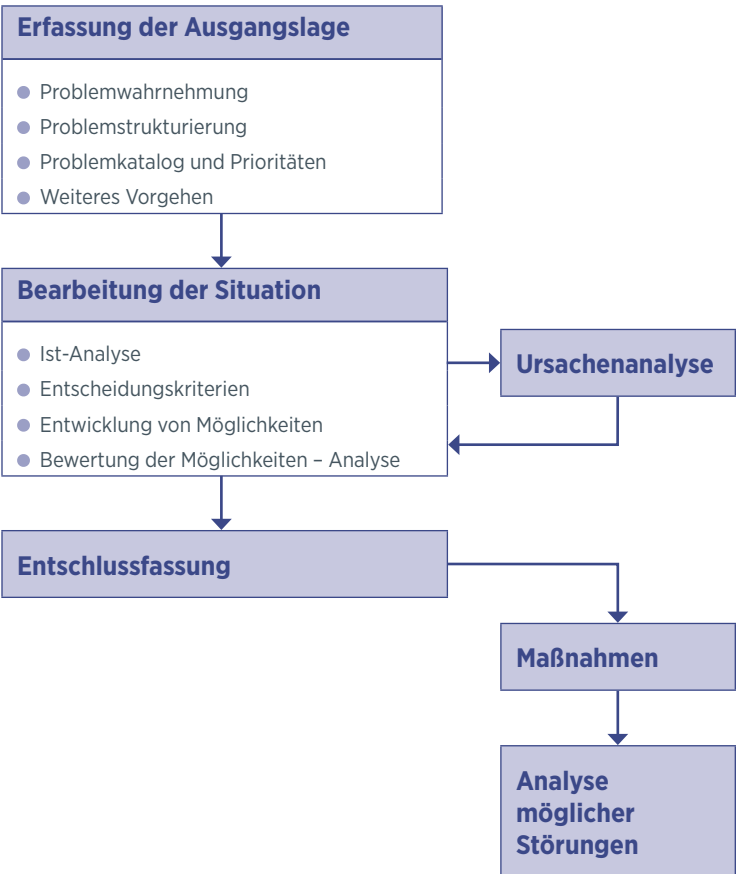
Gute Führungskräfte überlegen daher schon während der Entscheidungsfindung, welche Personen in der Organisation mit der Umsetzung konfrontiert sind, wer einen Beitrag leisten kann und wer welche Informationen braucht. Dies führt normalerweise zu einer partizipativen Entscheidungsfindung gerade mithilfe dieser Schlüsselpersonen. Ziel ist es, die Realisierung der Entscheidung überhaupt zu ermöglichen, sowie Gewicht auf das Follow-up und das Follow-through zu legen, d. h. die richtigen und entschiedenen Dinge zu tun, damit das Ziel erreicht werden kann, und natürlich das Kontrollieren, dass es dann auch tatsächlich gemacht wurde.

Verena Mengin



DIE AUTORIN ist Mitglied im Südtiroler Berufsverband für Business- und Managementcoaches und seit über 20 Jahren systemische Beraterin, Mediatorin sowie Coach mit Schwerpunkt in der Führung, in der Organisations- und Personalentwicklung und in der Entscheidungsfindung.

Der Weg zu guten Entscheidungen



Quelle: Management Zentrum St. Gallen