

Bio-Logik

Über die Kunst, in unwägbaren Zeiten weise zu entscheiden

14.04.2016, 11:54 Uhr

Top-Manager treffen jeden Tag unzählige Entscheidungen. Diese folgen oft Mustern, die in einem sich rapide wandelnden Umfeld schnell an Grenzen stoßen. Wie Führungskräfte gerade in Zeiten vieler Unwägbarkeiten gute Entscheidungen treffen, erläutert die Strategieexpertin Dr. Anja Henke.

BUCHEMPFEHLUNG:

Führungskräfte müssen oft schnell und auf Basis unzureichender Informationen entscheiden. Dies wird erschwert durch ein sich rapide wandelndes Umfeld, in dem das, was gestern richtig war, heute falsch sein kann. Wer hätte etwa gedacht, dass der Ölpreis sich auf historische Niedrigstände bewegt? Wer weiß, wie die Zukunft der Finanzmärkte aussieht? Welche Technologien werden zu neuen Standards, etwa in der Mobilität und Energieversorgung? Was braucht es, um die Digitalisierung optimal für das Unternehmen einzusetzen? Das sind große strategische Entscheidungen.

Doch genauso geht es um die vielen alltäglichen Entscheidungen. Zu welchem Preis sollen Produkte angeboten werden? Wer sind die passenden Lieferanten? Wer wird eingestellt? Welche Mitarbeiter werden für welche Aufgaben eingesetzt? Was ist die geeignete Kommunikation mit Mitarbeitern, Vorgesetzten, Öffentlichkeit? Usw.

Wie diese Entscheidungen erfolgen, wird meist nicht hinterfragt, solange der Betrieb funktioniert. Vielleicht gibt es das eine oder andere Murren der Mitarbeiter. Vielleicht erreichen Projekte nicht immer die gewünschten Ergebnisse. Vielleicht bringt eine neue Strategie nicht den erhofften Wachstumsschub. Die Frage nach dem Warum wird in der Regel nicht analysiert. Man stürzt sich in die nächsten Aktionen. Dabei kann ein Hinschauen helfen, grundlegende Mechanismen zu verstehen und diese Erkenntnisse für mehr Erfolg zu nutzen.

Entscheidungsmuster verstehen

Entscheidungen folgen bestimmten Mustern. Auf diese verlassen sich auch Manager, da solche Handlungsmuster in der Vergangenheit zum Erfolg geführt haben. Neuronal sind dies „High Ways“ im Gehirn, schnelle und stabile Nervenbahnen. Verbreitete Muster von Entscheidern sind Machen, Gewinnen, Status, Dominanz, (Besser)Wissen. Diese Muster schränken naturgemäß den Gestaltungsraum erheblich ein. Daher ist es hilfreich, die eigenen Entscheidungs- und Handlungsmuster zu verstehen und die damit verbundenen Chancen und Risiken zu kennen.

Gewinnen, Status, Dominanz, (Besser)Wissen. Diese Muster schränken naturgemäß den Gestaltungsraum erheblich ein. Daher ist es hilfreich, die eigenen Entscheidungs- und Handlungsmuster zu verstehen und die damit verbundenen Chancen und Risiken zu kennen.

Unsicherheit reduziert das Handlungsspektrum

Die mit dem Wandel verbundene Unsicherheit führt zu einer Verstärkung der etablierten Muster, denn Unwägbarkeiten und Komplexität führen bei Menschen zu Stress. Dann sinkt die Wahrnehmung des Umfeldes, der berühmte Tunnelblick setzt ein. Typische und etablierte Muster werden stärker und einflussreicher. Reiz und Reaktion sind wie ein Automatismus miteinander verbunden, wie ein „Überlebensmechanismus“. Das Handlungsspektrum wird in der Folge reduziert, was heute in vielen Unternehmen Realität ist. Oft genug liegen hier die eigentlichen Gründe für die Abwärtsspirale in Erträgen und Produktivität.

Innehalten ermöglicht die Kurskorrektur

Jede Führungskraft und jedes Unternehmen hat die Möglichkeit, diese neuronalen Muster und Handlungsgewohnheiten zu erkennen und zu wandeln. Das setzt voraus, dass Führungskräfte Raum zwischen Reiz und Reaktion schaffen, denn nur so lassen sich neue Entscheidungen treffen und aufbauend neue Strategien entwickeln. Diesen Raum zu schaffen erfordert Reflexion, Innehalten und Komfortzonen verlassen. All das läuft dem Gewohnten und dem wie selbstverständlich erwarteten Beschäftigt-Sein diametral entgegen. Doch genau hier liegt der entscheidende Punkt, um Verhaltensmuster und deren Konsequenzen zu erkennen und anzupassen.

Neue Entscheidungen ermöglichen neue Ergebnisse

Das Innehalten und neue Entscheidungen bilden die Grundlagen für eine neue Ausrichtung. Natürlich ist dies mit Unsicherheiten behaftet, denn keiner weiß vorab, zu welchen Ergebnissen neue Entscheidungen führen. Mit den Worten von Georg Lichtenberg geht es um Folgendes: „Ich weiß nicht, ob es besser wird, wenn es anders wird. Aber es muss anders werden, wenn es besser werden soll.“ Neue Entscheidungen erfordern Vertrauen, Risikobereitschaft und die Fähigkeit zur Kurskorrektur, kurz gesagt: Lernen. Wer das kann, schafft neue Möglichkeiten und gesteigerte Anpassungsfähigkeit.

Sicherheit in der Unsicherheit

Dies scheint auf den ersten Blick wenig attraktiv: In einer unsicheren Zeit weitere Unsicherheit zu schaffen. Doch auch hier lässt sich Sicherheit aufbauen. Diese findet sich in einzigartigen Stärken – der Führungskräfte, der Mitarbeiter und des Unternehmens –, in Teams mit verschiedenen Meinungen und gegenseitigem Feedback, in strategischen Methoden wie der Vorausschau, in Werten wie Dienen, Gemeinschaft und Sinn. Es ist zuerst die Aufgabe der Führungskräfte, diese Sicherheit zu schaffen und daraus - als strategische Folge - Lösungen für die aktuellen Probleme unserer Zeit zu entwickeln.

Das menschliche Gehirn ist faszinierend und komplex. Eine grundlegende Kenntnis der Funktion des Gehirns zu Entscheidungsmustern und Wahrnehmung sollte auch im Geschäftsleben bestehen, denn Erfolge werden von Menschen gemacht. Wer dieses Wissen nutzt, kann damit die heutigen hierarchischen Systeme erweitern und für neues Wachstum beleben: Diverse Meinungen einladen, immer wieder neue Standpunkte einnehmen, Fehler als Lernchance nutzen, neue Handlungsstrategien jenseits des Gewohnten entwickeln, Inspiration und Aspiration Zukunft gestalten.

(Redaktion)