

Gastkommentar

Entscheiden - aber wie?



Manager sollten stärker als bisher neben dem tiefen Faktenwissen ihrer Intuition vertrauen, sagt **Torsten Schumacher**.

Entscheidungen zu treffen gehört zu den Kernaufgaben von Führungskräften. In der Schwierigkeit, gute Entscheidungen zu treffen, liegt die Existenzberechtigung von Management. Gerade weil es Zielkonflikte gibt, legitimiert sich überhaupt Management. In Zeiten großer Umbrüche wie jetzt ist spürbar, dass Mut zu Entscheidungen sehr gefragt ist. Hier trennt sich die Spreu vom Weizen im Management.

Was aber ist der Maßstab oder Bezugsrahmen für unsere Entscheidungen? Immer wieder sind insbesondere drei reflexartige Antworten zu beobachten: „Wir sichern unsere Entscheidungen besser ab!“ Die Spielregel dieser scheinbaren Kunst lautet: je detaillierter und genauer, desto besser. Zahlenfriedhöfe aus Datenkolonnen, mit der jede Eventualität abgesichert werden soll, sind die Folge. Ein Anwendungsgebiet dieses Phänomens liegt in der Frage, wie knappe finanzielle Mittel allokiert werden. Die entsprechenden Budgetrunden sind eine Farce, und jeder weiß das. In endlosen, langweiligen Meetings werden nicht Entscheidungen abgesichert, sondern die eigene Verhandlungsposition.

„Wir fragen die Experten!“ Ebenfalls ein zweifelhaftes Vergnügen: Berkeley-Professor Philip Tetlock hat über zehn Jahre 82 000 Expertenvorhersagen untersucht. Das Resultat: Die Prognosen trafen kaum häufiger zu, als wenn ein Zufallsgenerator die Aufgabe erledigt hätte. Als besonders schlechte Prognostiker erwiesen sich die Experten mit der stärksten Medienaufmerksamkeit, insbesondere die Propheten des Untergangs. Es gilt das alte Wort des Ökonomen John Kenneth Galbraith: „Es gibt zwei Arten von Leuten, die die Zukunft vorhersagen: jene, die nichts wissen, und jene, die nicht wissen, dass sie nichts wissen.“ Letztere sind die Experten.

„Wir schauen, was die Konkurrenz macht!“ Immer noch stehen Benchmarking-Analysen hoch im Kurs. Sie blenden jedoch hartnäckig deren gravierende Mängel aus: Es werden nur öffentlich zugängliche Informationen verwertet, mithin Äpfel mit Birnen verglichen, und die einzigartige Entwicklungsgeschichte des Unternehmens bleibt ganz außen vor. Im Übrigen gilt: Wer sich ständig mit anderen vergleicht, wird vor allem eines: gleicher. Benchmarking ist als Parameter für unsere Entscheidungen gänzlich unbrauchbar.

Was stattdessen? Wer seine Kunden nicht nur rhetorisch, sondern tatsächlich in den Mittelpunkt seiner Entscheidungen stellt, gibt die beste Antwort. Wer auch ihre unausgesprochenen, zukünftigen Erwartungen zu antizipieren in der Lage ist, wird positiv überraschen. Dabei sind Intuition, als Summe von Erfahrungen aus der Vergangenheit, und Bauchgefühl so wichtig wie Faktenwissen, das nicht nur an der Oberfläche kratzt. Beides ist unverzichtbar als Kompass für Entscheidungen.

Der Autor ist Berater und schreibt im Wechsel mit Markus Baumanns regelmäßig auf dieser Seite. Sie erreichen ihn unter: gastautor@handelsblatt.com.

„
Wer seine Kunden nicht nur theoretisch in den Mittelpunkt stellt, gibt die beste Antwort.