

Decision Making

Von Ewald Judt und Claudia Klausegger – Jeder Mensch steht täglich vor der Herausforderung, Entscheidungen treffen zu müssen. Bewusst oder unbewusst werden jeden Tag x Entscheidungen getroffen. Die meisten davon werden spontan, nach kurzer Überlegung getroffen. Schwierige und weitreichende Entscheidungen werden von manchen Personen gerne hinausgeschoben oder gar nicht getroffen.

Auch in Unternehmen werden auf den unterschiedlichen Hierarchieebenen von den jeweiligen Führungskräften laufend Managemententscheidungen getroffen. Decision Making als Fähigkeit, sich bei Vorliegen mehrerer Alternativen zu entscheiden, zählt zu den Schlüsselqualifikationen von Führungskräften. Die bewusste Ablehnung aller vorliegenden Alternativen kann auch das Ergebnis einer Entscheidung sein.

Strategische und operative Entscheidungen

Je höher die Hierarchiestufe in einem Unternehmen ist, desto strategischer sind die zu treffenden Entscheidungen, je tiefer die Hierarchiestufe, desto operativer und konkreter sind die zu treffenden Entscheidungen.

Bei den strategischen Entscheidungen, die in der Regel seltener getroffen werden müssen, ist der Rahmen durch die Ziele und die betrieblichen Restriktionen zum Beispiel finanzieller Natur, aber auch durch die Compliance-Richtlinien, vorgegeben.

Bei den häufiger anfallenden operativen Entscheidungen wird der Rahmen durch die vorhandenen Regeln und die gelebte Kultur des Unternehmens vorgegeben.

Die zu treffenden Entscheidungen sollten ohne unnötige Zeitverzögerung getroffen werden. Ob die Entscheidungen gut oder schlecht waren oder irgendwo dazwischen lagen, stellt sich oft erst einige Zeit später heraus. Das Wichtigste ist, überhaupt Entscheidungen zu treffen. Die schlechtesten Ergebnisse erreicht man in den meisten Fällen dann, wenn Entscheidungen

überhaupt nicht oder zu spät getroffen werden.

Entscheidungen nicht „nach oben delegieren“

In der in manchen Unternehmen noch vorherrschenden klassischen Organisationsstruktur ist zu beobachten, dass Entscheidungen von den Entscheidungsträgern nicht selbst getroffen werden, sondern in die nächsthöhere Hierarchiestufe delegiert werden. Diese mangelnde Entscheidungsfähigkeit führt dazu, dass diejenigen, die in der Folge die Entscheidung treffen, zumeist weniger von der konkreten zur Entscheidung anstehenden Materie verstehen als diejenigen, die die Entscheidungen „nach oben delegiert“ haben.

Diese Organisationskultur hat unter anderem den Nachteil, dass die Entscheidungen länger oder sogar zu lange dauern und der in Folge eintretende Entscheidungsstau Unternehmen bei der Verbesserung ihrer Prozesse/Produkte hindert. Die Komplexität des Umfelds reduziert die Güte der Entscheidungen. Hinzu kommt, dass die von einer höheren Hierarchie getroffenen Entscheidungen, wenn sie sich als nicht optimal herausstellen, oftmals unzureichend als Feedback nach oben kommuniziert werden und daher nur mühsam und zu spät korrigiert werden.

Eingeschränkte Rationalität

Die von Individuen – eventuell unterstützt von Dritten oder Gruppen – getroffenen Entscheidungen werden fast immer mit eingeschränkter Rationalität getroffen. Teil dieser eingeschränkten Rationalität ist die Intuition, umgangssprachlich auch als Bauchgefühl bezeichnet. Unter Intuition wird eine bewusst gewordene Einsicht verstanden, die stark genug ist, um nach dieser und nicht ausschließlich nach der Vernunft zu entscheiden.

In vielen Fällen können Entscheidungen gar nicht ausschließlich rational getroffen werden, da nahezu alle Entscheidungen unter Risiko (Wahrscheinlichkeiten für das Eintreten von Umweltsi-

tuationen sind bekannt, können sich aber rückblickend als falsch herausstellen) oder unter Unsicherheit (wenn nicht einmal Wahrscheinlichkeiten bekannt sind) getroffen werden. Zu dem Zeitpunkt, zu dem eine Entscheidung zu treffen ist, ist es oftmals unmöglich, alle Folgen abzuschätzen, die sich daraus ergeben können.

Aufgrund der zentralen Bedeutung des Decision Makings ist die Entscheidungskompetenz für Führungskräfte eine wichtige Fähigkeit. Unter Entscheidungskompetenz wird die Fähigkeit verstanden, gute Entscheidungen zu treffen und schlechte zu vermeiden.

Wie sich gute Entscheidungen treffen lassen

Viele Autoren haben sich mit der Frage beschäftigt, wie sich gute Entscheidungen treffen lassen, und es gibt in der Literatur eine Fülle von unterschiedlichen Ratschlägen und Tipps. Unter anderem sollen Entscheidungen, die taktischer Art sind und solche, die das Tagesgeschäft des Entscheidungsträgers betreffen, mehr oder weniger prompt, in jedem Fall aber ohne unnötige Verzögerung erfolgen.

Anders ist es, wenn es sich um strategische Entscheidungen handelt. Bei längerfristigen Entscheidungen, die zu größeren Veränderungen im Bereich des Entscheidungsträgers führen, ist folgendes zu beachten, unter anderem

- Sich zuerst intensiv mit dem Problem und den möglichen Lösungsansätzen vertraut zu machen, wobei es Hilfsmethoden für die Beurteilung von Entscheidungen gibt (zum Beispiel eine Pro- & Contra-Liste, eine Entscheidungsmatrix oder einen Entscheidungsbaum);
- die Komplexität des Problems zu reduzieren und sich über die (wenigen) Kriterien, die für die Entscheidung wichtig sind, klar zu werden;
- auf die Gefahr der Selbstüberschätzung zu achten und den bei manchen Menschen vorhandenen Überoptimismus zu vermeiden;
- sich nicht durch die Angst vor Veränderung und dem Wunsch nach Festhalten des gegenwärtigen Status leiten zu lassen;

- seinen Fokus nicht vorrangig auf mögliche Verluste, sondern ausgewogen auch auf die angestrebten Gewinne zu richten;
- bei wichtigen Entscheidungen nicht zu zögern, den Rat Anderer einzuholen, die das erforderliche Wissen haben und gegebenenfalls ein ähnliches Problem schon einmal mit positivem Ausgang gelöst haben;
- auf potenzielle Kritiker einzugehen, deren Meinung einzuholen und sich eventuell danach zu richten;
- sich klar zu machen, welche positiven aber auch negativen Auswirkungen seine Entscheidung in den nächsten 12, 36 und 60 Monaten haben könnte;
- zumindest eine Nacht über die final zu treffende Entscheidung zu schlafen, um die gefundene Problemlösung einer Überprüfung durch unbewusst ablaufende Denkprozesse zu unterziehen;

– in angemessener, an dem Problem und seiner Lösung ausgerichteter Zeitdauer die Entscheidung tatsächlich kundzutun.

Trotz der Bemühung, gute Entscheidungen zu treffen und schlechte zu vermeiden, heißt es nicht, dass im Nachhinein gut getroffene sich auch als richtige Entscheidungen und schlecht getroffene sich immer als falsch herausstellen. Man kann jedoch davon ausgehen, dass gut getroffene Entscheidungen sich häufiger als schlecht getroffene später als richtig erweisen.

Alle betrieblichen Entscheidungen bedürfen einer angemessenen Entscheidungsstruktur, das heißt, dass strategische Entscheidungsfelder von den operativen getrennt behandelt werden. Strategische Entscheidungen, die sowohl Markt-, Struktur- und Finanzimplikationen haben, sind in der obersten Hierarchiestufe zu treffen, wobei das Wissen aller Hierarchiestufen herange-

zogen werden sollte. Strategische Entscheidungen kommen seltener vor und sind zumeist langfristig zu sehen. Operative Entscheidungen sollten von den Hierarchiestufen getroffen werden, die später mit den Auswirkungen zutun haben. Solche Entscheidungen müssen im Regelfall häufiger getroffen werden und es besteht zumeist eine gewisse Dringlichkeit.

Die Notwendigkeit des Decision Makings drückt ein Zitat von Prof. Dr. Helmut Sihler (ehemaliger Manager, unter anderem bei Henkel und Telekom, sowie Honorarprofessor für Marketing und Unternehmensführung an der Universität Münster) aus: „Es ist im Allgemeinen besser, einmal in die falsche Ecke zu springen, als stehen zu bleiben.“

Dr. Ewald Judt ist Honorarprofessor der Wirtschaftsuniversität Wien, ewald.judt@wu.ac.at. Dr. Claudia Klausegger ist Assistenzprofessorin am Institut für Marketing-Management der Wirtschaftsuniversität Wien, claudia.klausegger@wu.ac.at.



bank und markt
ZEITSCHRIFT FÜR BANKING

Verlag und Redaktion
Verlag Fritz Knapp GmbH
Aschaffener Straße 19,
60599 Frankfurt am Main,
Postfach 700362,
60553 Frankfurt am Main
Telefon + 49 (0) 69/970833-0
Telefax + 49 (0) 69/7078400
Internet: www.kreditwesen.de
E-Mail: red.bum@kreditwesen.de

Chefredaktion: Philipp Otto (P.O.),
Swantje Benkelberg (sb);
Redaktion: Philipp Hafner (ph),
Carsten Englert (ce)

Redaktionssekretariat und Lektorat:
Elke Hildmann
Satz und Layout: Eckhard Gasteyer

Die mit Namen versehenen Beiträge geben nicht immer die Meinung der Redaktion wieder. Bei unverlangt eingesandten Manuskripten ist anzugeben, ob dieser oder ein ähnlicher Beitrag bereits einer anderen Zeitschrift angeboten worden ist. Beiträge werden nur zur Alleinveröffentlichung angenommen.

Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig. Manuskripte: Mit der Annahme eines Manuskripts zur Veröffentlichung erwirbt der Verlag vom Autor das ausschließliche Verlagsrecht sowie das Recht zur Einspeicherung in eine Datenbank und zur weiteren Vervielfältigung zu gewerblichen Zwecken in jedem technisch möglichen Verfahren. Die vollständige Fassung der Redaktionsrichtlinien finden Sie unter www.kreditwesen.de.

Verlagsleitung: Philipp Otto
Anzeigenleitung: Timo Hartig
Anzeigenverkauf: Hans-Peter Schmitt,
Telefon + 49 (0) 69/970833-43

Zurzeit gilt die Anzeigenpreisliste Nr. 49 vom 1.1.2020.

Erscheinungsweise: Am 15. jeden Monats.

Bezugsbedingungen: Abonnementspreise inkl. MwSt. und Versandkosten: jährlich 522,80 Euro. Bei Abonnements-Teilzahlung: 1/2 jährlich 271,90 Euro. Ausland: jährlich 553,40 Euro. Preis des Einzelheftes 25,00 Euro (zuzügl. Versandkosten). **Verbundabonnement** mit der „Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen“: jährlich 984,40 Euro. Bei Abonnements-Teilzahlung: 1/2 jährlich 520,20 Euro. Ausland: jährlich 1.088,80 Euro. **Studentenabonnement:** 50% Ermäßigung (auf Grundpreis).

Der Bezugszeitraum gilt jeweils für ein Jahr. Er verlängert sich automatisch um ein weiteres Jahr, wenn nicht einen Monat vor Ablauf dieses Zeitraumes eine schriftliche Abbestellung vorliegt. Bestellungen aus dem In- und Ausland direkt an den Verlag oder an den Buchhandel.

Probeheftanforderungen bitte unter
Telefon + 49 (0) 69/970833-25

Als Supplement liegt „cards KARTEN cartes“ jeweils am 15. Februar, 15. Mai, 15. August und 15. November dieser Zeitschrift bei. Bei Nichterscheinen ohne Verschulden des Verlages oder infolge höherer Gewalt entfallen alle Ansprüche.

Bankverbindungen:
Frankfurter Sparkasse, IBAN: D68 5005 0201 0200 1469 71, BIC: HELADEF1822
Postbank Frankfurt, IBAN: DE96 5001 0060 0060 4826 09, BIC: PBNKDEFFXXX

Mitteilung gemäß § 5 Abs. 2 des Hessischen Pressegesetzes: Gesellschafter der Verlag Fritz Knapp GmbH, Frankfurt am Main, ist Philipp Otto.

Druck: Hoehl-Druck Medien + Service GmbH,
Gutenbergstraße 1, 36251 Bad Hersfeld

ISSN 1433-5204

Quellenangaben für diese Ausgabe – Fotos

Seite 2: Fritz Knapp Verlag GmbH; Seite 6: Unicredit/HVB; Seite 10: Sparkassen (ApplePay)/DSGV, ADAC Autoversicherung/ADAC; Seite 11: Generali/Generali; Seite 14: Adobe Stock_WrightStudio, D. Bär/2018 tokography_Tobias Koch; Seite 16: pixabay, G.Huber/DSGV; Seite 20: pixabay, J. Gros/Genossenschaftsverband Bayern; Seite 23: Adobe Stock by-studio, R. Fedinger/Raiffeisenbank Fürstfeldbruck eG; Seite 28: pixabay, T. Georgadze/Raisin; Seite 32: pixabay, C. Bortenlänger und N. Kuhn/beide DAL; Seite 34: AdobeStock_ zephyr p, O. Schlicht/Baringa; Seite 37: R. W. Barkey/Genossenschaftsverband, I. Rega/Genossenschaftsverband_Stefan Krutsch Photographie-Grout, A. Walter und F. Hegemann/beide Comdirect, H. H. Grüntker und Thomas Groß/beide Helaba, H.-W. Rapp/MLP; Seite 38: Penta/Penta; Seite 39: Seba Bank/Seba Bank, Comdirect/Comdirect; Seite 40: Monese/Monese; KARTEN-NEWS (Heftmitte), Seite II: Sparkassen/DSGV, Seite III: O. Wagner und P. W. Diemer/beide Airplus, B. Hoffmeyer/Payone