



# Management

Grundlagen der Unternehmensführung

12., aktualisierte Auflage erweitert um eLearning *Management*

**Stephen P. Robbins**  
**Mary Coulter**  
**Ingo Fischer**

*Für Andrea und Lisa*

# Entscheidungsprozesse

6

ÜBERBLICK

6.1	Der Entscheidungsprozess.....	164
6.2	Wie Manager entscheiden.....	168
6.3	Entscheidungsformen und Rahmenbedingungen für Entscheidungsprozesse .....	173
6.4	Entscheidungsstile .....	178
6.5	Effektive Entscheidungsfindung heute .....	181

## Lernziele

Nach der Lektüre dieses Kapitels sollten Sie in der Lage sein:

1. die acht Schritte des Entscheidungsprozesses zu beschreiben.
2. die vier Formen des Entscheidungsprozesses, die Manager anwenden, zu erklären.
3. Entscheidungen und Rahmenbedingungen für Entscheidungsprozesse zu klassifizieren.
4. verschiedene Entscheidungsstile zu beschreiben und zu erörtern, wie Voreingenommenheit Entscheidungsprozesse beeinflusst.
5. effektive Techniken zur Entscheidungsfindung zu identifizieren.

Entscheidungen zu treffen, ist wesentlicher Bestandteil des Arbeitsalltags eines jeden Managers. Entscheidungsprozesse bilden die Grundlage des Managements, eine der Hauptaufgaben von Managern. Gewiss möchten alle Manager gute Entscheidungen treffen, schließlich werden sie auch anhand der Ergebnisse dieser Entscheidungen beurteilt. Um der bedeutenden Rolle von Entscheidungsprozessen gerecht zu werden, nimmt dieses Kapitel zunächst den Begriff des Entscheidungsprozesses unter die Lupe und erklärt daraufhin, auf welche Art und Weise Manager Entscheidungen treffen.

## 6.1 Der Entscheidungsprozess

1. **Lernziel:** Beschreiben Sie die acht Schritte des Entscheidungsprozesses.

Es war so ein Tag, den jeder Manager einer Fluglinie fürchtet: Ein gewaltiger Schneesturm fegte über die Ostküste der USA hinweg und sorgte dafür, dass Häuser, Straßen, Schienen, Start- und Landebahnen unter einer meterhohen Schneedecke begraben wurden. Eine der größten amerikanischen Fluggesellschaften, American Airlines, die auch von diesem Sturm betroffen war, verfügt zwar über 80.000 Mitarbeiter, die dafür sorgen, dass Flüge reibungslos ablaufen können, doch beschäftigt nur vier Mitarbeiter, die Flüge absagen. Danny Burgin arbeitet im Kontrollzentrum der Fluglinie in Fort Worth, Texas, und ist einer dieser vier Mitarbeiter. Glücklicherweise stellen Schneestürme für Danny kein großes Problem dar, denn sie sind leicht vorherzusagen und die Crews können mithilfe von Enteisung und Schneepflügen gut damit umgehen. Dies heißt jedoch nicht, dass die Entscheidungen, die Danny zu treffen hat, leicht sind, besonders wenn es dabei um Hunderte von Flügen und Tausende von Passagieren geht.<sup>1</sup> Zwar spielt bei den meisten Entscheidungen, die ein Manager zu treffen hat, das Wetter eine eher untergeordnete Rolle, doch das vorangegangene Beispiel zeigt, dass diese Entscheidungen die Funktion und Arbeit einer Organisation maßgeblich beeinflussen.

Manager auf allen Ebenen und in allen Bereichen einer Organisation müssen **Entscheidungen** treffen: Sie haben eine Wahlmöglichkeit zwischen zwei oder mehr Alternativen. So entscheiden etwa Manager der oberen Organisationsebene über die Ziele ihres Unternehmens, bestimmen, an welchem Ort Fertigungswerke entstehen sollen und welche neuen Märkte erschlossen werden. Manager der mittleren und unteren Ebene entscheiden über Produktionspläne, Probleme

der Produktqualität, Gehaltserhöhungen und Mitarbeiterdisziplin. Doch es sind nicht nur die Manager, die Entscheidungen treffen: Alle Mitglieder einer Organisation treffen Entscheidungen, die ihre Arbeit und auch ihr Unternehmen beeinflussen. Dieses Kapitel beschäftigt sich im Folgenden hauptsächlich damit, wie *Manager* Entscheidungen treffen.

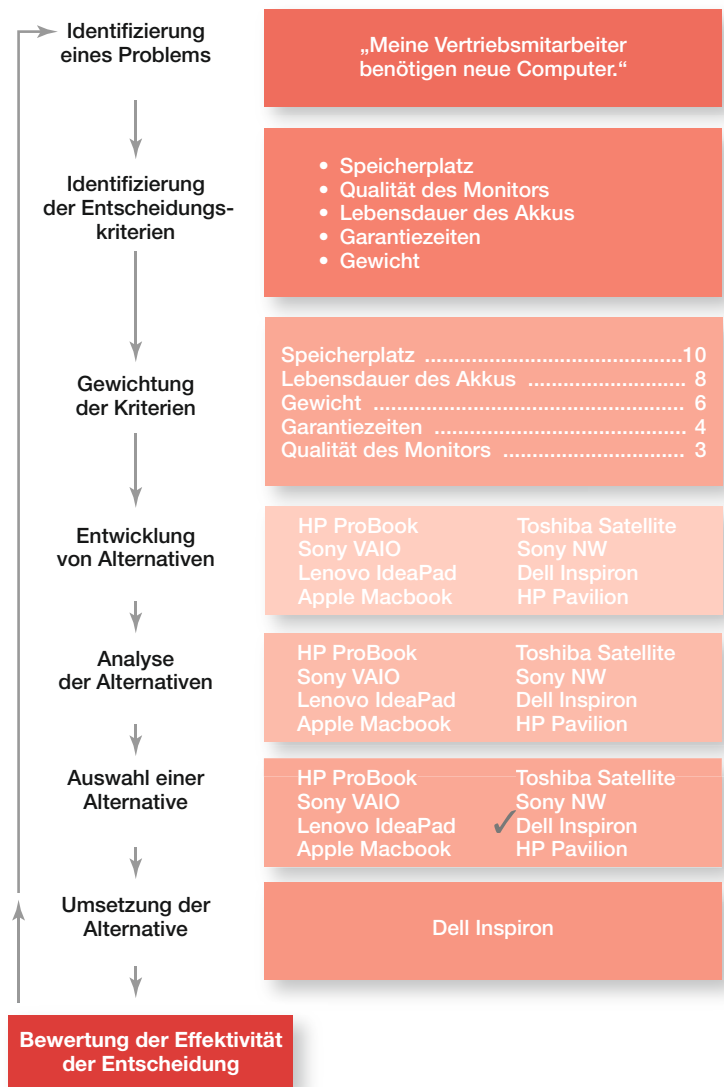


Abbildung 6.1: Entscheidungsprozess

Obwohl der Entscheidungsprozess meist als Wahlmöglichkeit zwischen Alternativen beschrieben wird, ist dies eine zu einfache Sichtweise: Die Entscheidungsfindung erfolgt im Rahmen eines Prozesses und stellt damit keine einfache Handlung dar.<sup>2</sup> Selbst die scheinbar einfache Entscheidung darüber, in welches Lokal man zum Mittagessen gehen will, beinhaltet mehr als nur die einfache Wahlmöglichkeit zwischen Pizza oder Burgern. Man wendet für eine solche

Entscheidung zwar nicht viel Zeit auf, doch stellt sie sogar in diesem Fall einen Prozess dar, der für persönliche Entscheidungen ebenso wichtig ist wie für unternehmerische. ► *Abbildung 6.1* zeigt die acht Schritte des Entscheidungsprozesses, die im Folgenden anhand eines Beispiels erläutert werden: *Eine Managerin muss entscheiden, welchen Laptop-Computer sie kaufen soll.*

### 6.1.1 Schritt 1: Identifizierung des Problems

Das Team des Managers arbeitet nicht gut zusammen, Kunden springen ab, Pläne sind nicht mehr relevant.<sup>3</sup> Jede Entscheidung beginnt mit einem **Problem**, einem Hindernis, das das Erreichen eines gesteckten Zieles erschwert.<sup>4</sup> Nadine Kepser ist eine Verkaufsleiterin, deren Vertriebsmitarbeiter neue Laptops benötigen, da die bisher genutzten Geräte veraltet sind. Zur Vereinfachung nehmen wir an, dass es unwirtschaftlich wäre, die alten Computer aufzurüsten und dass das Unternehmen neue Geräte prinzipiell kauft und nicht least. Das Problem besteht nun in der Disparität zwischen den aktuell genutzten Computern der Vertriebsmitarbeiter (bestehende Situation) und ihrem Bedarf an effizienteren Geräten (gewünschte Situation). Nadine muss eine Entscheidung treffen.

Wie identifiziert ein Manager ein bestehendes Problem? Leider ist es oft schwer, ein Problem auf den ersten Blick als solches zu erkennen und genau einzugrenzen. Als aus dem Vertrieb die ersten Beschwerden über Laptops laut wurden, war Nadine schnell klar, dass sie handeln musste. Die meisten Probleme sind jedoch verdeckt und daher nicht so offensichtlich auszumachen. Manager müssen darauf achten, ein Problem nicht mit einem bloßen Symptom dieses Problems zu verwechseln. Ist ein fünfprozentiger Rückgang der Umsätze ein Problem? Oder ist dieser Rückgang nur ein Symptom des wahren Problems, das zum Beispiel in der schlechten Produktqualität, in zu hohen Preisen oder in der Bewerbung der falschen Zielgruppe liegt? Auch muss bedacht werden, dass die Identifikation eines Problems zugleich auch immer eine subjektive Angelegenheit ist. Was für den *einen* Manager ein Problem darstellt, wird von einem *anderen* unter Umständen völlig anders wahrgenommen. Ein Manager, der eine perfekte Lösung für das falsche Problem findet, schneidet bei seiner Leistungsbeurteilung ebenso schlecht ab wie ein Manager, der gar nicht erkannt hat, dass überhaupt ein Problem vorliegt und dementsprechend untätig blieb. Somit ist eine effektive Identifikation des Problems sehr wichtig – zugleich aber auch nicht gerade einfach.<sup>5</sup>

### 6.1.2 Schritt 2: Identifikation der Entscheidungskriterien

Hat ein Manager ein Problem korrekt identifiziert, muss er als Nächstes die **Entscheidungskriterien** definieren, die festlegen, welche Faktoren für die Lösung eines Problems relevant sind. Jeder Entscheidungsträger wird von bestimmten Kriterien geleitet, auch wenn diese nicht ausdrücklich formuliert sind. In unserem Beispiel entscheidet Nadine nach sorgfältiger Überlegung, dass Speicherplatz, Monitorqualität, Lebensdauer des Akkus, Garantiezeit und Gewicht relevante Kriterien für ihre Entscheidung sind.

### 6.1.3 Schritt 3: Gewichtung der Entscheidungskriterien

Wenn die Entscheidungskriterien nicht alle in gleichem Maße wichtig sind, muss der Entscheidungsträger diese gewichten, um ihnen die richtigen Prioritäten für seine Entscheidung zuzuweisen. Eine einfache Möglichkeit hierzu besteht darin, dem wichtigsten Kriterium ein Gewicht von 10 zu geben und die folgenden Kriterien anhand dieses Richtwerts darunter

einzustufen. Gewiss kann auch jede andere Zahl als höchster Wert eingesetzt werden. ► *Tabelle 6.1* zeigt die gewichteten Kriterien unseres Beispiels.

Speicherplatz	10
Lebensdauer des Akkus	8
Gewicht	6
Garantiezeiten	4
Qualität des Monitors	3

**Tabelle 6.1:** Wichtige Entscheidungskriterien

6.1.4 Schritt 4: Entwicklung von Alternativen

Im vierten Schritt des Entscheidungsprozesses muss der Entscheidungsträger mögliche Alternativen auflisten, die das Problem lösen könnten. Hier ist seine Kreativität gefragt. In dieser Phase werden die Alternativen lediglich gesammelt, ohne gewichtet zu werden. Unsere Verkaufsleiterin Nadine identifiziert acht Laptops als mögliche Lösungen (s. ► *Tabelle 6.2*).

	Speicherplatz	Lebensdauer des Akkus	Gewicht	Garantiezeiten	Qualität des Monitors
HP ProBook	10	3	10	8	5
Sony VAIO	8	7	7	8	7
Lenovo IdeaPad	8	5	7	10	10
Apple Macbook	8	7	7	8	7
Toshiba Satellite	7	8	7	8	7
Sony NW	8	3	6	10	8
Dell Inspiron	10	7	8	6	7
HP Pavillion	4	10	4	8	10

**Tabelle 6.2:** Mögliche Alternativen

6.1.5 Schritt 5: Analyse der Alternativen

Sind alle Alternativen aufgelistet, so muss der Entscheidungsträger diese bewerten, sprich gewichten. Dazu verwendet er die in Schritt 2 (s. *Absatz 6.1.2*) entwickelten Kriterien. *Tabelle 6.2* zeigt die Werte, die Nadine jeder Alternative zugedacht hat, nachdem sie sich über alle informiert hat. Wichtig ist, dass diese Daten *eine Bewertung* der acht Alternativen anhand der Entscheidungskriterien darstellen, aber eben *keine Gewichtung*. Multipliziert man jede Alternative mit dem ihr zugedachten Gewicht, erhält man die gewichteten Alternativen, wie in ► *Tabelle 6.3* dargestellt. Die Gesamtzahl in der letzten Spalte entspricht somit der Summe aller gewichteten Alternativen.

Manchmal kann ein Entscheidungsträger diesen Schritt auch überspringen. Schneidet eine Alternative in allen Kriterien am besten ab, muss man keine einzelne Gewichtung vornehmen, da diese Alternative bereits als die beste Lösung identifiziert wurde. Fallen alle Gewichtungen gleich aus, ist es ausreichend, für die Bewertung der Alternativen die ihnen

zugedachten Werte zu addieren (s. *Tabelle 6.2*). In unserem Fall läge die Gesamtsumme für den Sony NW also bei 35 und die Summe für das HP ProBook bei 36.

	Speicherplatz	Lebensdauer des Akkus	Gewicht	Garantiezeiten	Qualität des Monitors	Gesamt
HP ProBook	100	24	60	32	15	231
Sony VAIO	80	56	42	32	21	231
Lenovo IdeaPad	80	40	42	40	30	232
Apple Macbook	80	65	42	32	21	231
Toshiba Satellite	70	64	42	32	21	229
Sony NW	80	24	36	40	24	204
Dell Inspiron	100	56	48	24	21	249
HP Pavillion	40	80	24	32	30	206

**Tabelle 6.3:** Bewertung der Alternativen

### 6.1.6 Schritt 6: Auswahl einer Alternative

Nun folgt die Auswahl der besten Alternative – derjenigen Alternative also, die in Schritt 5 die höchste Gesamtsumme erreicht hat. In unserem Beispiel in *Tabelle 6.3* würde Nadine den Dell Inspiron wählen, da seine Gesamtsumme mit 249 am höchsten ist.

### 6.1.7 Schritt 7: Umsetzung der Alternative

In Schritt 7 des Entscheidungsprozesses wird die Entscheidung in die Tat umgesetzt und an jene weitergegeben, die davon betroffen sind, wobei auch ihre Zustimmung und ihre Unterstützung eingeholt werden müssen. Wir wissen bereits, dass Mitarbeiter, die an der Umsetzung einer Entscheidung aktiv beteiligt werden, diese eher unterstützen, wie wenn sie lediglich Anweisungen dazu erhalten. Während dieses Umsetzungsvorgangs sollte ein Manager das Umfeld nochmals auf eventuelle Veränderungen hin untersuchen, vor allem wenn es sich um eine Entscheidung mit langfristigen Auswirkungen handelt. Sind die angewandten Kriterien, Alternativen und Entscheidungen immer noch die besten? Oder muss ein neuer Ansatz erfolgen?

### 6.1.8 Schritt 8: Bewertung der Effektivität einer Entscheidung

Beim letzten Schritt des Entscheidungsprozesses geht es darum, die Ergebnisse der Entscheidung zu bewerten und einzuschätzen, ob das Problem gelöst werden konnte. Zeigt diese Bewertung, dass das Problem weiterhin besteht, muss der Manager analysieren, an welcher Stelle des Prozesses Fehler gemacht wurden. Wurde das Problem falsch definiert? Wurden bei der Bewertung der Alternativen Fehler gemacht? Wurde zwar die richtige Alternative gewählt, aber wurde sie in der Praxis ungünstig umgesetzt? Eventuell müssen einzelne Schritte wiederholt oder der ganze Prozess von Neuem begonnen werden.



## 6.2 Wie Manager entscheiden

- 2. Lernziel:** Erklären Sie die vier Formen des Entscheidungsprozesses, die Manager anwenden.

Zwar treffen alle Mitglieder einer Organisation Entscheidungen, doch sind besonders für Manager Entscheidungsprozesse von Relevanz. Wie ► *Tabelle 6.4* zeigt, spielen Entscheidungen bei allen vier Funktionen eines Managers eine wesentliche Rolle. Man könnte sogar sagen: Entscheidungsprozesse machen das Wesen des Managements aus.<sup>6</sup> Dementsprechend werden auch Manager in ihre Arbeit des Planens, Organisierens, Führens und Kontrollierens als *Entscheidungssträger* bezeichnet.

### Planung

- Welche langfristigen Ziele hat die Organisation?
- Welche Strategien eignen sich am besten, um diese Ziele zu erreichen?
- Wie sollten die kurzfristigen Ziele der Organisation lauten?
- Wie hoch sollten die Ziele der einzelnen Mitarbeiter gesteckt sein?

### Organisation

- Wie viele Mitarbeiter sollten direkt an mich berichten?
- Wie zentral sollte die Organisation aufgebaut sein?
- Wie sollten die Tätigkeiten und Jobs gestaltet sein?
- Wann sollte die Organisation eine andere Struktur einführen?

### Führung

- Wie gehe ich mit Mitarbeitern um, die unmotiviert zu sein scheinen?
- Welcher Führungsstil eignet sich am besten für welche Situation?
- Wie wirkt sich eine bestimmte Veränderung auf die Produktivität aus?
- Wann ist der richtige Zeitpunkt, Konflikte zuzulassen?

### Kontrolle

- Welche Aktivitäten in der Organisation müssen kontrolliert werden?
- Wie sollte diese Kontrolle aussehen?
- Wann ist eine Leistungsabweichung signifikant?
- Welches Management-Informationssystem sollte die Organisation anwenden?

**Tabelle 6.4:** Mögliche Entscheidungen eines Managers

Die Tatsache, dass Manager bei fast allem, was sie tun, Entscheidungen treffen müssen, bedeutet jedoch nicht, dass diese Entscheidungen immer zeitintensiv, komplex oder für einen Dritten wahrnehmbar sein müssen. Meist handelt es sich dabei um Routineentscheidungen. So entscheidet man zum Beispiel jeden Tag aufs Neue, was man abends essen möchte. Solche Entscheidungen geschehen automatisch, schließlich sind sie relativ leicht – und damit schnell – zu treffen. In der Regel ist uns gar nicht mehr bewusst, dass es sich um eine echte *Entscheidung* gehandelt hat. Auch Manager treffen täglich viele solcher routinemäßigen Entscheidungen. Sie bestimmen etwa, welcher Mitarbeiter nächste Woche welche Schicht übernehmen soll, welche Informationen der anstehende Bericht enthalten soll oder wie sich eine Kundenbeschwerde am besten lösen lässt. Doch selbst wenn solche Entscheidungen unkompliziert scheinen und schon häufig von Managern getroffen wurden – sie bleiben doch Entscheidungen! Es gibt vier Sichtweisen bezüglich der Art und Weise, wie Manager Entscheidungen treffen.

### 6.2.1 Entscheidungsprozess: Rationalität

Als Hewlett-Packard (HP) das Unternehmen Compaq übernahm, wurden erst Monate nachdem die damalige Vorstandsvorsitzende Carly Fiorina die Übernahme öffentlich bekannt gab und ihrem Management-Team gleichzeitig zu verstehen gab, sie wolle keinerlei Proteste bezüglich dieses Abschlusses hören, Nachforschungen darüber angestellt, wie die Compaq-Produkte bei den Kunden ankamen.<sup>7</sup> Als man herausgefunden hatte, dass Compaq-Produkte – ganz anders als HP-Produkte – allgemein als qualitativ minderwertig wahrgenommen wurden, war es bereits zu spät: Die Umsätze von HP brachen ein, und Fiorina musste ihren Posten räumen.

Generell ist davon auszugehen, dass Manager **rationale Entscheidungsfindung** betreiben. Diese Art der Entscheidungsfindung ist logisch und konsequent und maximiert den erreichbaren Wert.<sup>8</sup> Schließlich stehen Managern die verschiedensten Instrumente und Techniken zur Verfügung, die ihnen helfen sollen, rationale Entscheidungen zu treffen. Das HP-Beispiel zeigt jedoch, dass Manager eben nicht immer rational denken und handeln. Was bedeutet es, ein „rationaler“ Entscheidungsträger zu sein?

**Annahmen bezüglich der Rationalität.** Ein rationaler Entscheidungsträger ist zu 100 Prozent objektiv und logisch. Das zu lösende Problem ist klar und eindeutig, und der Entscheidungsträger hat ein klares, spezifisch definiertes Ziel. Zudem kennt er alle Alternativen und Konsequenzen. Schließlich führt ein rationaler Entscheidungsprozess konsequent zur Auswahl der Alternative, die die Wahrscheinlichkeit maximiert, dass das gesetzte Ziel auch erreicht wird. Diese Annahmen gelten für jede Entscheidung – ob persönlich oder beruflich. Geht es jedoch um Entscheidungen eines Managers, muss eine weitere Annahme hinzugefügt werden, nämlich dass Entscheidungen im besten Interesse der Organisation getroffen werden. Zwar sind diese Annahmen über Rationalität nicht sehr realistisch, doch erklärt der nun folgende Begriff, wie in einer Organisation die meisten Entscheidungen getroffen werden.

### 6.2.2 Entscheidungsprozess: Eingeschränkte Rationalität

Auch wenn die bereits genannten Annahmen bezüglich der Rationalität unrealistisch sind, so wird doch von Managern erwartet, *rationale* Entscheidungen zu treffen.<sup>9</sup> Sie wissen, dass „gute“ Entscheider bestimmte Aktivitäten durchführen müssen, wenn sie ein Problem identifizieren, Alternativen bedenken, Informationen sammeln und schließlich umsichtig, aber auch entschlossen handeln. Gelingt ihnen dies, so stellen sie damit unter Beweis, dass sie kompetent sind und dass ihre Entscheidungen auf intelligenten Überlegungen beruhen. Ein die Realität besser beschreibender Ansatz des Entscheidungsprozesses eines Managers ist wohl die **eingeschränkte Rationalität**: Es handelt sich hierbei um eine rationale Entscheidungsfindung, die durch die Fähigkeit einer Einzelperson, Informationen zu verarbeiten, eingeschränkt wird.<sup>10</sup> Da Manager unmöglich alle verfügbaren Informationen zu allen Alternativen analysieren können, geben sich Manager mit akzeptablen Lösungen zufrieden. Sie entscheiden also rational innerhalb der Grenzen ihrer Fähigkeiten, Informationen zu verarbeiten. Das folgende Beispiel erläutert dieses Konzept:

Ein BWL-Student mit Schwerpunkt Finanzwesen sucht nach Abschluss der Universität eine Stellung als persönlicher Finanzberater im Umkreis von 150 km von seinem Heimatort und möchte ein Mindestgehalt von € 35.000. Schließlich nimmt er eine Stelle als Kreditanalyst bei einer Bank an: Diese Tätigkeit entspricht zwar nicht seiner Wunschtätigkeit als Finanzberater, doch immerhin wurde er im Finanzwesen angestellt. Die Bank ist 75 km von seinem Heimatort entfernt, sein Einstiegsgehalt beträgt € 34.500. Hätte er seine Stellensuche umfas-

sender und intensiver betrieben, hätte er herausgefunden, dass eine Kapitalanlagegesellschaft, nur 35 km von seinem Heimatort entfernt, einen Finanzberater sucht, dem sie ein Einstiegsgehalt von € 37.000 bietet. Die Entscheidungen des Absolventen waren demnach nicht vollkommen rational, da er nicht alle möglichen Alternativen mit einbezog, um dann die bestmögliche Option zu wählen. Da aber das erste Stellenangebot zufriedenstellend war, handelte er bei seiner Entscheidung eingeschränkt rational.

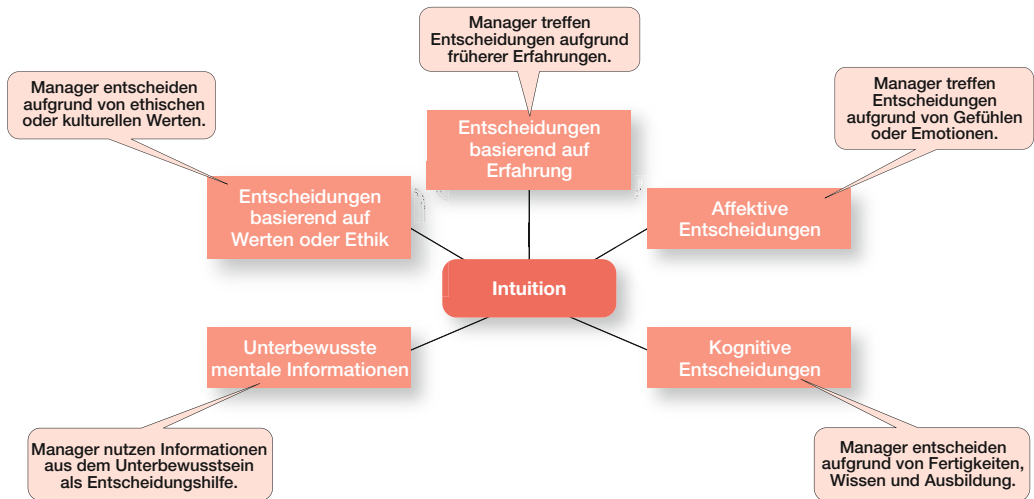
Die meisten Entscheidungen, die Manager zu treffen haben, passen nicht in das Annahmeschema der vollkommenen Rationalität, weshalb sie eben zufriedenstellende Lösungen wählen. Es ist hierbei allerdings zu bedenken, dass Management-Entscheidungen auch häufig von der Organisationskultur, von der internen Unternehmenspolitik, von Machtüberlegungen und von einem bestimmten Phänomen beeinflusst werden. Dieses Phänomen, bezeichnet als **Eskalation der Verpflichtung**, beschreibt die gesteigerte Verpflichtung für und die Bindung an eine früher getroffene Entscheidung, obwohl nun klar ist, dass diese Entscheidung falsch gewesen sein könnte.<sup>11</sup> Die Explosion der Raumfähre *Challenger* kurz nach ihrem Start wird oft als Beispiel für eine Eskalation der Verpflichtung genannt. Die Entscheidungsträger entschlossen sich, die Raumfähre an diesem Tag ins All zu schicken, obwohl diese Entscheidung von vielen als falsch kritisiert wurde. Warum kommt es durch eine Eskalation der Verpflichtung zu einer solch schlechten Entscheidung? Niemand gibt gern zu, dass die eigene Entscheidung falsch war. Anstatt nach neuen Alternativen zu suchen, steigert man einfach seinen Einsatz für die ursprüngliche Lösung.

### 6.2.3 Entscheidungsprozess: Die Rolle von Intuition

Als die Manager von Swingline, einem US-amerikanischen Hersteller von Heftmaschinen und Tackern, bemerkten, dass ihre Marktanteile schwanden, wandten sie zur Lösung des Problems einen logisch-wissenschaftlichen Ansatz an. Über einen Zeitraum von drei Jahren sammelten sie akribisch detaillierte Daten über die Nutzer von Heftmaschinen und Tackern und entschieden aufgrund dieser Information, welche neuen Produkte entwickelt werden sollten. Der Konkurrent Accentra jedoch, wandte für die Entwicklung seiner einzigartigen Tacker PaperPro einen eher intuitiven Ansatz an.<sup>12</sup>

Tatsächlich lassen sich viele Manager bei ihren Entscheidungen häufig von ihrer Intuition leiten. Was bedeutet **intuitive Entscheidungsfindung**? Sie basiert auf Erfahrungen, Gefühlen und eigenem Ermessen. Studien auf diesem Gebiet haben fünf verschiedene Aspekte der Intuition identifiziert, die in ► *Abbildung 6.2* beschrieben werden.<sup>13</sup> Eine Umfrage ergab, dass fast die Hälfte aller befragten Führungskräfte bei ihrer Führungsarbeit häufiger intuitive Entscheidungen trafen als formale Analysen durchführten.<sup>14</sup>

Die intuitive Entscheidungsfindung kann sowohl den rationalen als auch den eingeschränkt rationalen Entscheidungsprozess ergänzen.<sup>15</sup> Zunächst kann ein Manager, der aus Erfahrung ein ähnliches Problem oder eine ähnliche Situation kennt, schneller handeln und benötigt zudem weniger Informationen. Eine neue Studie ergab, dass Menschen, die sich bei ihren Entscheidungen von Gefühlen und Emotionen leiten lassen, oft bessere Entscheidungen treffen als andere – besonders dann, wenn sie sich während ihrer Entscheidung ihrer Gefühle bewusst waren. Der alte Glaube, dass ein Manager bei seinen Entscheidungen seine Gefühle immer ignorieren sollte, ist somit nicht der beste Ratschlag.<sup>16</sup>



**Abbildung 6.2:** Was ist Intuition?

Quelle: Basierend auf L. A. Burke und M. K. Miller, „Taking the Mystery Out of Intuitive Decision Making“, Academy of Management Executive, Oktober 1999, S. 91–99.

### 6.2.4 Entscheidungsprozess: Die Rolle von evidenzbasiertem Management

Nehmen wir an, eine Person bemerkt an sich merkwürdige und verwirrende körperliche Symptome: Um die bestmögliche Diagnose und Behandlung zu erhalten, wird es ihr wichtig sein, dass der Arzt dafür die besten verfügbaren Belege erhält. Des Weiteren wird angenommen, dass ein Manager die Aufgabe hat, ein Beurteilungssystem für seine Mitarbeiter zu entwickeln. Auch dafür wird er die besten verfügbaren Nachweise benötigen.

„Jeder Entscheidungsprozess wird durch Nutzung relevanter und verlässlicher Fakten verbessert – ob es darum geht, ein geeignetes Geburtstagsgeschenk zu kaufen oder darum, die richtige Waschmaschine zu finden.“<sup>17</sup> Diese Aussage liegt dem **evidenzbasierten Management (EBM)** zugrunde: Der systematischen Anwendung der besten verfügbaren Belege zur Verbesserung von Management-Praktiken.<sup>18</sup> EBM ist für die Entscheidungsfindung eines Managers ein hochrelevantes Konzept. Die vier wesentlichen Elemente dieses Konzepts sind:

1. die Fachkenntnis und das Urteilsvermögen des Entscheidungsträgers,
2. die externen Belege, die vom Entscheidungsträger ausgewertet wurden,
3. die Meinungen, Vorlieben und Werte derer, auf die sich die Entscheidung auswirkt sowie
4. die relevanten organisationalen (internen) Faktoren (Kontext, Umstände, Mitarbeiter etc.).

Wie stark jedes dieser Elemente eine Entscheidung beeinflusst, ist davon abhängig, um welche Entscheidung es sich dabei handelt. Das eine Mal verlässt sich ein Entscheidungsträger mehr auf seine Intuition (Urteilsvermögen), das andere Mal ist wiederum die Entscheidung anderer Stakeholder ausschlaggebend. Es kann jedoch auch ganz und gar auf ethische Gesichtspunkte ankommen. Wichtig hinsichtlich des Entscheidungsprozesses ist nur, dass Manager zu jeder Zeit erkennen und verstehen, warum welche Elemente für ihre Entscheidung ausschlaggebend sein sollten.

## 6.3 Entscheidungsformen und Rahmenbedingungen für Entscheidungsprozesse

Restaurantmanager treffen jede Woche viele Routine-Entscheidungen bezüglich des Lebensmitteleinkaufs oder der Besetzung der Arbeitsschichten. Diese Entscheidungen haben sie bereits unzählige Male getroffen. Was aber, wenn sie sich plötzlich einer neuen Entscheidung gegenüber sehen, der sie sich bisher nie stellen mussten? Wie setzt man eine neue Gesetzgebung um, sodass die Speisekarte genaue Nährwertangaben für alle Gerichte enthält?

- 3. Lernziel:** Klassifizieren Sie Entscheidungen und Rahmenbedingungen für Entscheidungsprozesse.

### 6.3.1 Entscheidungsformen

Gewiss sind solche Situationen nichts Ungewöhnliches. In allen Organisationen müssen sich Manager immer wieder völlig neuen Entscheidungen und Problemen stellen. Je nach Problemstellung kann ein Manager eine von zwei verschiedenen Entscheidungsformen wählen.

**Strukturierte Probleme und programmierte Entscheidungen.** Einige Probleme sind eindeutig: Das Ziel des Entscheidungsträgers ist klar definiert, das Problem ist bekannt und es liegen umfassende Informationen zu diesem Problem vor. Beispiele hierfür sind etwa eine Warenrückgabe durch einen Kunden, eine verspätete Lieferung, oder die Reaktion einer Nachrichtenredaktion auf ein überraschendes Ereignis. In solchen Situationen spricht man von **strukturierten Problemen**, also von klar umrissenen, bekannten und leicht definierbaren Problemstellungen. Ein Kellner stößt ein Glas um, dessen Inhalt sich auf den Mantel eines Gastes ergießt. Der Gast ist verärgert, und der Manager des Restaurants muss handeln. Da ein solches Missgeschick immer wieder passieren kann, gibt es mit Sicherheit Standardlösungen und Abläufe, um es zu beheben. So könnte der Manager anbieten, den Mantel auf Kosten des Hauses reinigen zu lassen. Dies ist eine sogenannte **programmierte Entscheidung**, eine sich wiederholende Entscheidung also, die durch einen Routineablauf getroffen werden kann. Handelt es sich um ein strukturiertes Problem, muss der Manager nicht viel Zeit und Mittel darauf verwenden, einen langwierigen Entscheidungsprozess durchzuführen. Die Phase des Entscheidungsprozesses, in der es um die Entwicklung von Alternativen geht, existiert hier entweder gar nicht oder ist sehr schnell abgehandelt: Zumeist ergibt sich die Lösung für ein strukturiertes Problem von selbst oder es gibt zumindest nur sehr wenige Alternativen, die sich in der Vergangenheit als sinnvoll erwiesen haben. Landet ein Getränk versehentlich auf dem Mantel eines Gastes, so muss der Manager des Restaurants deswegen keine Entscheidungskriterien festlegen und gewichten oder eine lange Liste von möglichen Lösungen entwerfen. Stattdessen verlässt sich der Manager auf eine von drei möglichen programmierten Entscheidungen: Ablauf, Regel oder Richtlinie.

Ein **Ablauf** ist eine Reihe aufeinanderfolgender Schritte, die zur Lösung eines gut strukturierbaren Problems angewandt werden. Die einzige Schwierigkeit liegt hier darin, das Problem korrekt zu identifizieren: Steht das Problem fest, so steht damit auch der entsprechende Ablauf fest. Ein Einkaufsmanager erhält beispielsweise eine Anfrage von einem Lagerleiter für 15 Eingabegeräte für die Lagermitarbeiter. Der Einkaufsmanager weiß, dass er lediglich den ihm bekannten Einkaufsablauf einhalten muss, um diese Entscheidung zu treffen.

Eine **Regel** ist eine ausdrückliche Aussage, die Managern vorgibt, was sie tun und was sie nicht tun können. Da Regeln einfach zu befolgen sind und für Einheitlichkeit sorgen, werden sie häufig eingesetzt. Somit ermöglichen Regeln (z.B. bzgl. des Zuspätkommens

# Copyright

Daten, Texte, Design und Grafiken dieses eBooks, sowie die eventuell angebotenen eBook-Zusatzdaten sind urheberrechtlich geschützt. Dieses eBook stellen wir lediglich als **persönliche Einzelplatz-Lizenz** zur Verfügung!

Jede andere Verwendung dieses eBooks oder zugehöriger Materialien und Informationen, einschließlich

- der Reproduktion,
- der Weitergabe,
- des Weitervertriebs,
- der Platzierung im Internet, in Intranets, in Extranets,
- der Veränderung,
- des Weiterverkaufs und
- der Veröffentlichung

bedarf der **schriftlichen Genehmigung** des Verlags. Insbesondere ist die Entfernung oder Änderung des vom Verlag vergebenen Passwortschutzes ausdrücklich untersagt!

Bei Fragen zu diesem Thema wenden Sie sich bitte an: [info@pearson.de](mailto:info@pearson.de)

## Zusatzdaten

Möglicherweise liegt dem gedruckten Buch eine CD-ROM mit Zusatzdaten bei. Die Zurverfügungstellung dieser Daten auf unseren Websites ist eine freiwillige Leistung des Verlags. **Der Rechtsweg ist ausgeschlossen.**

## Hinweis

Dieses und viele weitere eBooks können Sie rund um die Uhr und legal auf unserer Website herunterladen:

**<http://ebooks.pearson.de>**