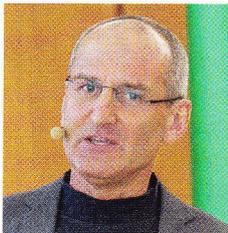


# Treffen Sie bessere Entscheidungen!

Was richtige Entscheidungen sind, und wie sie im beruflichen Alltag besser getroffen werden können, war Thema beim jüngsten WIFI Business Breakfast.

**DER ERFOLG JEDES** Unternehmens steht und fällt mit der Effizienz seiner Entscheidungsprozesse. Beim Business Breakfast der WIFI Wien Unternehmensentwicklung zeigte Mitte März der Experte Wolfgang Plasser, worauf es dabei ankommt. Er räumte mit sieben Mythen zum Thema Entscheiden auf und präsentierte den rund 60 Personalisten neue Erfolgsstrategien.



**Wolfgang Plasser** ist seit vielen Jahren Unternehmensberater und spezialisiert auf die Optimierung von Entscheidungsprozessen. [www.wifiwien.at/unternehmensentwicklung](http://www.wifiwien.at/unternehmensentwicklung)

**Entscheiden wird schwerer, aber wichtiger** Unternehmenskulturen sind heute geprägt von Veränderungen und Komplexität. Entscheidungen müssen immer öfter und schneller getroffen werden. Das stellt Führungskräfte zunehmend vor Herausforderungen. »Wir befinden uns in einer Phase der Verwirrtheit am Übergang von alten hierarchischen Denkmustern hin zu offenen Strukturen wie Empowerment«, drückt Plasser die Lage aus. Gerade im Bereich der Entscheidungsprozesse und -strategien in Unternehmen sieht er eine Menge Verbesserungspotenzial.

## Produktiver durch besseres Entscheiden

Verbesserte Entscheidungsprozesse tragen eindeutig zu Faktoren bei, die das Geschäftsergebnis direkt beeinflussen. Das zeigt eine Studie von McKinsey, die der Experte anführt: »Bis zu 7% mehr Profit sind möglich, wenn es funktionierende Prozesse zur Qualitätssicherung auch bei Entscheidungen gibt.« Auch die zahlreichen positiven Auswirkungen auf die Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter liegen nach Plassers Ansicht klar auf der Hand. »Die Moti-

vation der Mitarbeiter steigt erheblich, durch machbare und sinnvolle Entscheidungen von den Führungskräften. All das kann in Summe wie ein Turbomotor wirken, der die Erfolge rasant beschleunigt«, so Plasser. Und weiter: »Die Zahl der schweren Fehlentscheidungen sinkt, die Trefferquote steigt.«

## Erfolgsfaktoren für kluge Entscheidungen

Entscheidungen werden nach wie vor am häufigsten »verkündet«. Wenn Entscheidungen top-down umgesetzt würden, ohne die Mitarbeiter miteinzubeziehen, führe das vermehrt zu Unzufriedenheit, Stress und Burn-out-Gefahr. Plasser dazu: »Es macht einen gravierenden Unterschied, wenn Führungskräfte Cutting-Edge-Entscheidungsprozesse verwenden, und sich nicht nur auf Erfahrung, eigene Ideen und darauf aufbauende Prognosen verlassen.« Klar strukturierte Prozesse, in denen abweichende Meinungen akzeptiert und integriert werden, seien die Lösung. Wichtig sei, das Know-how für Führungskräfte, wie sie partizipative Entscheidungsprozesse schnell und erfolgreich gestalten und anwenden können, in den Betrieben zu fördern. »Oft sehe ich, dass es am Papier so scheint, in der Praxis aber nicht gelebt wird«, erklärt der Redner. Die Herausforderung: »Führungskräften selbst fällt es immer schwerer, diese Kompetenzen auszubauen.«

## Kann die Personalentwicklung eingreifen?

»Führungskräfte sehen meiner Ansicht nach ihren Entscheidungsspielraum sehr stark als ihren höchstpersönlichen Gestaltungsraum, mit dem sie dem Unternehmen, der Abteilung ihren Stempel aufdrücken können und zeigen wollen, was sie können«, erklärt der Experte weiter. Stärker partizipativ und risikoreduzierend orientierte Prozesse würden von den Führungskräften daher eher als Einschränkung erlebt. Sie hätten auch wenig Erfahrung mit anders funktionierenden Entscheidungsprozessen, was dazu führt, am Gewohnten festzuhalten. »Wenn man aber sieht, dass z. B. in der zivilen Luftfahrt mit klar strukturierten, schnellen partizipativen

### Info

#### 7 Strategien für besseres Entscheiden

- Zeit gewinnen
- Risikomanagement und Szenarientechnik
- Humble Decision Making
- Milestones und Plan B vorbereiten
- Verstand, Herz und Bauch kombinieren
- Goldene Qualitätssicherung
- Kultur des gemeinsamen Entscheidens

[www.wifiwien.at/unternehmensentwicklung](http://www.wifiwien.at/unternehmensentwicklung)

Entscheidungsprozessen die Fehlerquote der Piloten nahezu halbiert werden konnte – und damit auch die Anzahl der Flugzeugkatastrophen mit Todesopfern, dann gibt es da klare Erfolgsmodelle.« Um auch Führungskräfte zu diesem Schritt anzuleiten, braucht es das Bewusstsein dafür, dass man mit derartigen Veränderungen, viel bewirken könne. Der Berater ist überzeugt: Externe Prozessbegleitung und die passenden Schulungen für Führungskräfte, die unternehmenskulturverändernd wirken, sind ein guter Weg zum Ziel. Barbara Haslinger vom WIFI sagt dazu: »Derartige Change Prozesse in der Führungs- und Unternehmenskultur sind besonders effektiv, wenn sie mit dem richtigen Mix aus firmeninternen Trainings oder Impulsvorträgen für Führungskräfte begleitet werden. Genau hier setzt die WIFI Wien Unternehmensentwicklung an.«

### Kann Personalentwicklung unterstützen?

Einen guten ersten Tipp für die Umsetzung in den Betrieben nennt Plasser: »Ich rate meinen Kunden immer, mit einem Small-Scale-Test anzufangen. Man probiert es einmal in einem kleinen Rahmen bei einem Entscheidungsprozess aus. Damit hat man ein geringes Risiko und gleichzeitig eine doppelte Erfolgchance: Die höhere Chance auf das gewünschte Ergebnis und die Chance etwas Neues zu lernen. Und erst dann beginnt man – ausgehend von den Learnings aus diesem Test mit der Umsetzung in immer größerem Umfang.«

### 7 Mythen und 7 neue Strategien

Noch immer gelten schnelles, entschlossenes Handeln plus Intuition und Bauchgefühl als Zutaten der modernen Mythen vom Entscheiden. Wolfgang Plasser empfiehlt eine intensive Reflexion und die Einführung von Qualitätssicherungsprozessen, um keine unüberlegten Entscheidungen zu treffen. Weit verbreitet bei Führungskräften ist auch der Mythos »Vertrau der Erfahrung!« Schnell überschätzt man sich aufgrund vorangegangener positiver Erfahrungen selbst und reflektiert nicht mehr. Diese Vorgehensweise ist nicht ratsam – stattdessen sei es wichtig, sich selbst klare Limits zu setzen, um nicht unsichtbare Grenzen des Risikos zu übertreten. Mythos 4 gibt vor, Entscheidungen immer durchzuziehen, auch wenn diese gar nicht mehr sinnvoll erscheinen. Plasser dazu: »Planen Sie vor einer Entscheidung genauestens alle Schritte durch und bereiten Sie in jedem Fall auch einen Plan B vor, falls Plan A nicht die gesetzten Ziele erreicht.« Die Fragen »Gibt es fürs Entscheiden ein Kochrezept?« und »Der Entscheider mit dem goldenen Händchen?« beantwortet der Experte klar mit »nein«

## Studienergebnisse: Wie engagiert ist Österreich?

**40% SIND MIT IHREM VORGESETZTEN SEHR ZUFRIEDEN.  
MIT DEM TOP-MANAGEMENT  
IST JEDOCH NUR EIN FÜNFTTEL  
GLÜCKLICH.**

[www.dale-carnegie.at/studie](http://www.dale-carnegie.at/studie)



## BILDUNGSZONE

Sprechen - Trainieren - Moderieren - Coachen | Akademie und Beratung

Vortragstraining  
Sprechtraining  
Stimmtraining

Präsentationstraining  
Moderationstraining  
Rhetoriktraining

- Diplomausbildungen
- Mitarbeiterschulungen
- Workshops und Seminare
- Einzeltraining und Einzelcoaching

Bildung kommt an...



BILDUNGSZONE | Akademie und Beratung | Wimberggasse 14-16 / 4 | 1070 Wien  
0676 / 33 44 088 | [office@bildungszone.at](mailto:office@bildungszone.at) | [www.bildungszone.at](http://www.bildungszone.at)

– einem Kochrezept können Entscheider nicht folgen; stattdessen empfiehlt er eine Kombination aus Verstand, Herz und Bauch. »Sagt Ihr Verstand ja, Ihr Bauch aber nein, dann belassen Sie es dabei. Ebenso im umgekehrten Fall«, rät der Unternehmensberater. Den Entscheider mit dem goldenen Händchen gibt es laut Plassers Ansicht nicht – stattdessen setzt er auf goldene Qualitätssicherung. Zu guter Letzt plädiert der Referent für Team-Ressource-Management bei Entscheidungsprozessen, bei denen das entscheidende Moment ist, das Team miteinzubeziehen. »Alle Beteiligten geben ihr Feedback ab und äußern ihre Bedenken. Das hilft dabei, den eigenen Tunnelblick zu vermeiden. Aber die Entscheidung trifft immer der oder die Letztverantwortliche.« Plassers Fazit: »Führungskräfte benötigen beim Entscheiden zwei Kernqualitäten: Mut und Demut. Mut, um Entscheidungen anzupacken. Demut, um die eigenen Grenzen zu akzeptieren und sich strukturierten Prozessen anzuvertrauen.« **T**