

Warum werden schwierige Entscheidungen in Unternehmen häufig verschleppt?

Warum "schwierige Entscheidung"?

Schwierig bedeutet in diesem Zusammenhang, dass die zu treffende Entscheidung jenseits der Unternehmensroutine liegt, dass viel auf dem Spiel steht, wie finanzielle Ressourcen, grundlegende strategische Fragen usw. und dass viele Interessen berücksichtigt werden müssen.

Einige Gründe sind im Unternehmen und seinen Mitarbeitern zu sehen:

- *Jede an der Entscheidung beteiligte bzw. betroffene Seite versucht ihre Interessen durchzusetzen.*
- *Immer wieder fehlen für den Entscheidungsprozess wesentliche Informationen.*
- *Die Informationen werden von mehreren Seiten in unterschiedlicher Art und Weise gesammelt.*
- *Der-/diejenige, die die Entscheidung herbeiführen und letztlich verantworten muss, hat zu wenig Zeit, um sich wirklich um die Entscheidungsvorbereitung zu kümmern.*

Andere betreffen den Inhalt der Entscheidung. Denn wichtige Unternehmensentscheidungen sind fast immer komplex und häufig riskant:

- *Viele, teilweise vernetzte Faktoren sind zu berücksichtigen.*
- *Zukünftige Entwicklungen müssen eingeschätzt und beobachtet werden.*
- *Eine Vielzahl unterschiedlich relevanter Kriterien ist zu berücksichtigen.*
- *Unterschiedliche oder gar kontroverse Einschätzungen müssen gebündelt werden.*

Dabei entsteht dann schnell das Gefühl, der Entscheidungssituation nicht mehr gewachsen zu sein.

Artikel von Dipl. Psych. Anne Rohrbach M.A.

Rohrbach Consulting

61352 Bad Homburg

Fon: +49 (06172) 42 001 Mail: Anne.Rohrbach@t-online.de

Die Bauchentscheidung

Eine durchaus verbreitete Kurzschlussreaktion besteht darin, Komplexität dadurch radikal zu reduzieren, dass man alle Diskussionen, Faktoren usw. außer acht lässt und eine gefühlsmäßig geleitete "Bauchentscheidung" trifft.

Der Weg zu dieser ersten Erleichterung, die Sache damit vom Tisch und die endlosen Diskussionen endlich beendet zu haben, ist meist nicht lang.

Werden solche Entscheidungen dann kommuniziert, weil ihre Durch- und Umsetzung die Unterstützung der Mitarbeiter braucht, stoßen sie häufig auf aktiven und passiven Widerstand, weil sie nicht nachvollziehbar sind.

Mit Methode zur Entscheidung

Eine systematische Entscheidungsmethodik sowie eine externe, "neutrale" Moderation des Entscheidungsprozesses können solche Schwierigkeiten signifikant reduzieren. Auch komplexe Entscheidungen und vielfältige Abstimmungsprozesse werden so wieder handhabbar.

Die Methode

SAFE

Systematisch Analytisches Finden von Entscheidungen

wurde entwickelt, um komplexe Entscheidungen sicher treffen zu können.

Der Prozess ist einfach durchzuführen und für alle Beteiligten durchschaubar.

- *Jede "schwierige" Entscheidung wird genau analysiert.*
- *Die in Frage kommenden Entscheidungsoptionen werden definiert und festgehalten.*
- *Die relevanten Entscheidungskriterien werden definiert und auf ihre Unabhängigkeit geprüft.*
- *Die Entscheidung selbst wird in eine Vielzahl einfach zu treffender Entscheidungsschritte zerlegt. Dieser Entscheidungsprozess kann auch von einer Gruppe stringent durchgeführt werden. Bewertungsdifferenzen werden im Detail deutlich.*
- *Eine Entscheidungsmatrix fixiert den Entscheidungsprozess und zeigt detailliert auf, welche Option die richtige ist oder, dass keine Option richtig ist.*
- *Der Einfluss unterschiedlicher Bewertungen auf das Gesamtergebnis kann überprüft werden ("Was wäre, wenn ...").*

Veröffentlichung auf Homepage
<http://www.dm-soft.de> im Juli 2003

Kirchberger Str. 13
64823 Groß-Umstadt
Fon: +49 (6078) 9 63 90-0
Fax: +49 (6078) 9 63 90-9

Geschäftsführer:
Steaven Danner
Petra Meier
Amtsgericht Darmstadt
HRB 33373

Vorteile mit Einsatz von SAFE

Für das Unternehmen ergeben sich durch die Entscheidungsmoderation mit SAFE folgende Vorteile:

- Entscheidungen werden in erheblich kürzerer Zeit getroffen.
- Die Entscheider werden bezüglich der Entscheidungsvorbereitung entlastet, behalten aber die volle Kontrolle über den Prozess.
- Da auch Gruppen mit Vertretern unterschiedlicher Interessen durch die Konzentration auf die einzelnen konkreten Entscheidungsschritte bei SAFE im allgemeinen zu gleichen Bewertungsergebnissen kommen, ist die Akzeptanz der getroffenen Entscheidung größer. Das wird durch die externe Moderation noch verstärkt.
- Wesentliche Entscheidungen und das darin enthaltene Wissen werden dokumentiert und können auch nach Jahren noch nachvollzogen werden.

Durch Fehlentscheidungen werden beträchtliche Unternehmensressourcen beansprucht. Daher sollte sich jedes Unternehmen fragen, ob es sich das Treffen schwieriger Entscheidungen ohne methodische Unterstützung leisten will und kann.

Anne Rohrbach

Artikel von Dipl. Psych. Anne Rohrbach M.A.
Rohrbach Consulting
61352 Bad Homburg
Fon: +49 (06172) 42 001 Mail: Anne.Rohrbach@t-online.de

Dipl. Psychologin
Anne Rohrbach M.A

ist seit über 15 Jahren als Unternehmensberaterin und Trainerin im Bereich der Entwicklung und Anwendung von Methoden systematischer Problemlösungen tätig.

Ihre Erfahrungen mit Trainings und Workshops sowie der Einsatz der bewährten Methoden bei konkreten Problemstellungen ergänzen das angebotene Leistungsprogramm der DANNER & MEIER Software GmbH.

Beachten Sie das Workshop-Programm zum Thema:

Der Weg zur Entscheidung

und

Probleme systematisch kreativ lösen

von Anne Rohrbach