

Entscheidung - Ein zweiseitiges Schwert

Um etwas bewegen zu können, müssen wir entscheiden. Das bedeutet im Gegenzug, dass wir uns damit gleichzeitig von allenfalls interessanten Alternativen trennen müssen. Wankelmütige Zeitgenossen, die kurz nach der Entscheidung ihre Meinung wieder wechseln oder den Prozess künstlich in die Länge ziehen, sind wahre Effizienzkiller. Text und Bilder: Pascal von Gunten

Was bedeutet eigentlich «entscheiden»? Unabhängig davon, ob es sich um persönliche oder berufliche Situationen handelt, wichtig ist, dass entschieden und dann durchgezogen wird.

Hirnforscher gehen davon aus, dass der Mensch schätzungsweise 20 000 Entscheidungen pro Tag trifft, viele davon unbewusst. Das Wort «entscheiden» stammt gemäss Jacob und Wilhelm Grimm, Deutsches Wörterbuch, vom Wortstamm «sceidan» respektiv «intsceidôn» und bedeutet so viel wie «aus der Scheide ziehen» oder «trennen». Man trennt sich beim Entscheiden also von verschiedenen Handlungsmöglichkeiten, was wiederum voraussetzt, dass fürs Entscheiden mindestens zwei Handlungsoptionen vorhanden sein müssen.

Jeder Entscheidung geht ein Entscheidungsprozess voraus. Er umfasst im Wesentlichen eine Erfassung der Ist-Situation, eine Zielsetzung und die Informationsbeschaffung respektive -auswertung. Es gilt, die gefundenen Möglichkeiten zu bewerten und daraus die bestmögliche Lösung abzuleiten. In vielen Fällen heisst Entscheiden gleichzeitig auch bewusst auf Alternativen zu verzichten. Dies kann vor allem dann eine Herausforderung darstellen, wenn auch für die Alternativen

überzeugende Gründe sprechen. Oftmals ist man in solchen Situationen gut damit beraten, nicht nur harte Faktoren und somit den Kopf in den Entscheidungsprozess miteinzubeziehen, sondern auch auf den Bauch zu hören. Unser Unterbewusstsein entscheidet interessanterweise oftmals schneller und instinktiv richtig, während der Kopf immer noch damit beschäftigt ist, zuerst sämtliche rational hergeleiteten Fakten gegeneinander abzuwägen.

Welche Konsequenzen bringen Entscheidungen mit sich?

Jeder Entscheid kann sich zwangsläufig für oder gegen ein Individuum oder eine Organisation auswirken. Das ist auch einer der Hauptgründe, warum sich viele Entscheidungsträger schwertun, ihre Verantwortung wahrzunehmen. Da selten 100% der Informationen vorliegen, bleibt in vielen Fällen die Ungewissheit, ob man sämtliche entscheidungsrelevanten Faktoren berücksichtigt hat. Nehmen wir zum Beispiel den Anspruch an ein ideales Preis-Qualitäts-Verfügbarkeits-Verhältnis: Entscheide zugunsten des Preises gehen häufig zu Lasten der Qualität. Entscheide zugunsten der Qualität gehen oft zu Lasten der schnellen Verfügbarkeit. Und eine schnelle Verfügbarkeit kann sich, z.B. aufgrund teurer Investitionen in die

Infrastruktur, negativ auf den Preis auswirken. Das Verschieben oder Verzögern von Entscheidungen ist selten eine Lösung. Ich erinnere mich an eine meiner Tätigkeiten für einen Konzern. Frei nach dem Pareto-Prinzip lagen bei Grossinvestitionen in 20% der Zeit rund 80% der entscheidungsrelevanten Grundlagen bereit. Anstatt sich aber damit zu begnügen, wurden weitere 80% der Zeit in die restlichen 20% der Grundlagen investiert, welche, so ganz nebenbei bemerkt, nie dazu geführt haben, dass ein Entscheid anders ausgefallen wäre. Kommagenauere Abschätzungen und perfekte Power-Point-Präsentationen waren somit eine willkommene Möglichkeit, den Entscheidungsprozess in die Länge zu ziehen. Hauptgrund dieses Missstandes waren somit nicht die scheinbar so wichtigen fehlenden 20%, sondern vielmehr die Tatsache, dass sich die verantwortlichen Personen nicht entscheiden wollten. Sie hatten schlicht Angst davor, einen Fehlentscheid zu treffen.

Was gilt es beim Entscheiden zu beachten?

In ihrem Buch «PEAK Performance» untersuchen die Autoren Brad Stulberg und Steve Magness, aufgrund welcher wissenschaftlicher Erkenntnisse es den weltbesten Unternehmern, Athleten, Politikern, etc. gelingt, Spit-

GESTION

La décision : une arme à double tranchant

Faire bouger les choses implique de prendre des décisions. En contrepartie, cela implique d'être prêt à renoncer à des alternatives potentiellement intéressantes. Les personnes inconstantes, qui changent d'avis peu après avoir pris une décision ou qui font traîner inutilement les processus en longueur, nuisent grandement à l'efficacité.

Prendre des décisions : de quoi s'agit-il ? Que ce soit dans le domaine privé ou professionnel, il est important de prendre des décisions et de s'y tenir.

Les chercheurs spécialistes du cerveau estiment que nous prenons 20 000 décisions par jour, le plus souvent inconsciemment. Selon le dictionnaire allemand des Frères Grimm, le mot « décider » provient de la racine « sceidan » ou « intscei-

dôn », qui signifie quelque chose comme « sortir du fourreau » ou « séparer ». Décider consiste donc à se séparer de différentes possibilités d'action, ce qui présuppose la présence d'au moins deux options.

Toute décision est précédée d'un processus de décision. Celui-ci englobe essentiellement une prise en compte de la situation réelle, la fixation d'objectifs et la collecte ou l'évaluation d'informations. Il s'agit d'éva-

luer les possibilités trouvées et d'en déduire la meilleure solution. Dans de nombreux cas, décider implique de renoncer résolument aux alternatives. Cela peut être un véritable défi, surtout si les alternatives reposent sur des fondements convaincants. Dans de telles situations, on est souvent bien avisé de ne pas inclure uniquement les éléments concrets issus de nos réflexions dans le processus de décision, mais aussi d'écouter son

instinct. Il est intéressant de constater que notre subconscient décide souvent plus vite et instinctivement, pendant que l'esprit est encore occupé à comparer l'ensemble des faits déduits de façon rationnelle.

Quelles sont les conséquences des décisions ?

Chaque décision peut inévitablement entraîner des répercussions positives ou négatives pour un individu ou une



Beim Entscheiden trennt man sich von verschiedenen weiteren Handlungsmöglichkeiten.
Décider, c'est renoncer à différentes autres possibilités d'action.

zenleistung zu erbringen. Dabei kommen sie zum Schluss, dass auch Entscheidungen unsere Leistungen massgeblich beeinflussen. Der Verstand ist wie ein Muskel zu verstehen. Der tägliche Vorrat an mentaler Energie ist somit beschränkt. So wurde nachgewiesen, dass es im Verlaufe des Tages immer schwieriger wird, Entscheidungen zu treffen. Ziel muss es also sein, die Anzahl Entscheidungen pro Tag zu reduzieren. Dies ist auch der Grund, warum Leute wie Barack Obama, Mark Zuckerberg oder Albert Einstein gemäss eigenen Aussagen immer dieselbe Art Kleidung tragen. Sie versuchen dadurch, die Anzahl der Entscheidungen bewusst zu reduzieren. Man setze diese scheinbare «Banalität» nun ins Verhältnis zu den abertausenden Managern, welche tagtäglich die kleinsten Details immer selber entscheiden möchten.

Natürlich sollen wir weiterhin Entscheidungen treffen, dabei aber die Tatsache anerkennen, dass wir nur über einen beschränkten Energievorrat verfügen. Denn jedes Mal, selbst bei den einfachsten Entscheidungen, checkt unser Hirn sämtliche Optionen durch und verbraucht entsprechend Energie. Somit tut man gut daran, alles zu automatisieren, was für die persönliche Arbeit unwichtig ist. Je mehr wir automatisieren, umso mehr Energie haben wir für wesentliche Dinge zur Verfügung.

Müssen Entscheidungen im Gremium getroffen werden, sollen die einzelnen Standpunkte und Ansichten sowie die Daten und Fakten intensiv diskutiert werden. Ein schliesslich getroffener Entscheid muss aber vorbehaltlos von allen mitgetragen werden und die persönlichen Interessen sind hintenanzustellen. Rigoros entscheiden ist somit ein klares, >

organisation. C'est aussi une des raisons principales pour lesquelles de nombreux décideurs ont du mal à assumer leurs responsabilités. Comme nous disposons rarement de 100 % des informations, nous ne sommes souvent pas sûrs d'avoir pris en compte tous les facteurs importants à la prise de décision. Prenons l'exemple de la recherche d'un rapport qualité-prix-disponibilité idéal : opter pour un prix intéressant est souvent préjudiciable à la qualité. Opter pour la qualité se fait souvent au détriment de la disponibilité rapide. Et une disponibilité rapide peut se répercuter négativement sur

le prix, p. ex. en raison d'investissements coûteux dans des infrastructures.

Décaler ou retarder les décisions est rarement une solution. Je me souviens d'une de mes activités pour un groupe. En s'inspirant du principe de Pareto, on constatait qu'environ 80 % des fondements décisionnels étaient disponibles en 20 % du temps pour les grands investissements. Mais au lieu de s'en contenter, 80 % du temps étaient investis dans les 20 % de fondements restants ce qui, soit dit en passant, n'a jamais engendré de décision différente. Les estimations à la virgule près et les présentations Power

Point parfaites ont donc offert la possibilité de tirer le processus décisionnel en longueur. La cause principale de ce mauvais fonctionnement n'était pas les 20 % manquants, si importants en apparence, mais plutôt le fait que les personnes responsables ne voulaient pas décider et craignaient simplement de prendre une mauvaise décision.

Que faut-il prendre en compte pour décider ?

Dans leur livre « PEAK Performance », les auteurs Brad Stulberg et Steve Magness analysent les enseignements scientifiques sur lesquels les meilleurs athlètes, politiciens, entreprises, >

FÜHRUNG

> verbindliches Commitment, etwas zu tun und daran festzuhalten. Gegenüber den Mitarbeitern trägt dieses Vorgehen massgeblich zur Vertrauensbildung bei. Eine offene Kommunikationskultur und verbindliches Handeln sind eine logische Konsequenz daraus.

Wer nicht entscheidet, bewegt nichts. Wer entscheidet, läuft Gefahr, auch mal einen Fehlentscheid zu treffen. Sollte sich alsdann die Situation ergeben, dass sich eine getroffene Entscheidung aufgrund objektiver Fakten als falsch herausstellt, gibt es nur eine Lösung: hinstehen, Fehlentscheid offenlegen und Entscheidung anpassen. Dies erreicht man aber nur mit Leuten, die sich nicht vor den Konsequenzen eines Fehlentscheides fürchten müssen. Schuldzuweisungen sind hier völlig fehl am Platz. Vielmehr lohnt es sich zu hinterfragen, auf welchen Grundlagen der Fehlentscheid gefällt wurde. Höchstwahrscheinlich lassen sich dort Ursachen zur Vermeidung künftiger Fehlentscheide finden. ■

Wie können wir Sie unterstützen?

Wünschen Sie sich eine Unternehmenskultur, die schnelle und qualitativ hochwertige Entscheidungen fördert? Oder fragen Sie sich, wie es gelingt, Mitarbeitende von der klassischen «Dienst nach Vorschrift»-Einstellung zu mitdenkenden, innovativen Angestellten zu wandeln? Dann sollten wir uns zu einem kostenlosen Erstgespräch, entweder bei Ihnen vor Ort oder übers Telefon oder Videochat verabreden.

Wir unterstützen Menschen und Unternehmen dabei, über sich hinauszuwachsen. Unsere Kombination aus betriebswirtschaftlichem und psychologischem Fachwissen ermöglicht uns eine gesamtheitliche Beurteilung der individuellen Situation und somit eine massgeschneiderte, nachhaltige Lösungsfindung.

Für weitere Informationen:
von Gunten Executive Partner AG
Pascal von Gunten
9300 Wittenbach
www.vongunten-partner.ch
info@vongunten-partner.ch

Gerne verweisen wir diesbezüglich auch auf Pascal von Guntens Buch: «KMU 4.0 - Erfolgreich den Wandel meistern».

GESTION

> etc. au monde parviennent à fournir des performances de pointe. Ils en concluent que les décisions influencent elles aussi grandement nos performances. L'intellect doit être considéré comme un muscle. Par conséquent, les réserves quotidiennes d'énergie mentale sont limitées. Il est prouvé qu'au fil de la journée, il devient de plus en plus difficile de prendre des décisions. Il faut donc réduire le nombre de décisions quotidiennes. C'est aussi pour cette raison que des personnalités comme Barack Obama, Mark Zuckerberg ou Albert Einstein portent, selon leurs propres dires, toujours le même type de vêtements. Ils essaient ainsi de réduire délibérément le nombre de décisions. Nous pouvons établir

un parallèle entre cette apparente banalité et les milliers de managers qui, jour après jour, mettent un point d'honneur à systématiquement décider eux-mêmes des moindres détails. Il va de soi que nous devons continuer à prendre des décisions, mais tout en gardant à l'esprit que nos réserves d'énergie sont limitées, car à chaque fois, même pour les décisions les plus élémentaires, notre cerveau passe en revue toutes les options et consomme de l'énergie en conséquence. Nous faisons donc bien d'automatiser tout ce qui est sans importance pour le travail personnel. Plus nous automatisons, plus nous avons de l'énergie pour les choses importantes.

Lorsque nous devons prendre des décisions en groupe, les points de vue et opinions de chacun ainsi que les données et les faits doivent être débattus de manière approfondie. Mais une décision finale doit être soutenue sans réserve par tout le monde et les intérêts personnels doivent passer au second plan. Faire preuve de rigueur dans ses décisions est donc un engagement clair et contraignant à faire quelque chose et à s'y tenir. Cette manière de procéder contribue grandement à établir de la confiance vis-à-vis des collaborateurs. Logiquement, il en résulte une culture de la communication ouverte et des actions contraignantes.

Celui qui ne prend pas de décisions ne fait rien avancer. Celui

qui décide court le risque d'opérer parfois un mauvais choix. Lorsqu'il s'avère qu'une décision prise n'était pas la bonne sur la base de faits objectifs, il n'y a qu'une solution : tenir bon, annoncer la mauvaise décision et procéder aux adaptations nécessaires. Mais cela n'est possible qu'avec les personnes qui n'ont pas à redouter les conséquences d'une mauvaise décision. Dans de tels cas de figure, les reproches n'ont absolument pas lieu d'être. Mieux vaut s'interroger sur les fondements qui ont entraîné la mauvaise décision. C'est probablement là qu'il faut chercher pour trouver les causes et éviter ainsi de prendre de mauvaises décisions à l'avenir. ■