



## Basta! So entscheiden Sie klug und richtig

Unternehmer müssen regelmäßig Entscheidungen treffen. Viele mit großer Tragweite für die eigene Firma. Doch wie lässt sich richtig entscheiden, wie eigenen Zwängen entgegen? **Eine große Rolle kommt dabei dem Zusammenspiel von Intuition und Verstand zu.**

Erfolg oder Misserfolg als Unternehmen – den Unterschied machen die Entscheidungen. **Wer richtig entscheidet, etwa bei der Strategie, der Standortwahl, beim Personal oder der Wahl des Nachfolgers, hat den Schlüssel zum Erfolg.** Es ist daher äußerst nützlich, den besten Weg zu guten Entscheidungen zu kennen. Schließlich müssen Chefs und Führungskräfte tagtäglich Entscheidungen treffen, die für das Unternehmens eine enorme Tragweite haben.

In der Wissenschaft gibt es zwar keine grundlegende Entscheidungstheorie, aber einige Grundregeln, die es erleichtern, die richtige Wahl zu treffen, statt einen Entschluss ewig lange hinauszuzögern. **Ein zu langes Zögern und Zaudern kann nämlich ebenso kontraproduktiv sein, wie Entscheidungen überstürzt und unüberlegt zu treffen.** Bei Schnellschüssen werden zum Beispiel die Fern- und Nebenwirkungen selten berücksichtigt, daher müssen solche Entscheidungen später entweder bereut oder revidiert werden.

### Ein Perspektivwechsel kann helfen

Eine weitere typische Falle ist es, wenn sich Unentschlossene selbst in ein Entscheidungsdilemma bringen. Dies passiert dem, der ausschließlich in „Entweder-Oder-Kategorien“ denkt und meint, es reiche aus, im Sinne einer guten Lösung zwischen zwei **Alternativen** abzuwägen. Besser ist es, zunächst das eigene Ziel klar zu definieren und das Alternativenspektrum zu erweitern. Eine Alternative, die sich aufdrängt, ist nicht zwangsläufig die richtige, nur weil sie logisch erscheint.

**Besser ist es, erst einmal den Blick zu weiten, die Perspektive zu wechseln und Ballast abzuwerfen, um von alten Mustern loszulassen und alternative Handlungsvarianten durchzuspielen.** Wem das schwer fällt, sollte sich einen Coach und Sparringspartner suchen. Im Dialog können Entscheidungen besser hinterfragt werden. Das ist insofern wichtig, da Unternehmensstrategien zum Beispiel meist allein von der Persönlichkeitsstruktur des Chefs abhängen. **So kommt es häufig vor, dass ein Unternehmen seine gesamten Ressourcen auf das falsche Ziel lenkt. Ein Beispiel: die Unglücksehe Daimler mit Chrysler.**

**Auch empfiehlt es sich, eine Liste mit Pro-und-Contra-Argumenten aufzustellen. Allerdings sollten die Wahlmöglichkeiten begrenzt werden, da nicht immer alle Informationen verarbeitet werden können.** Denn die Wirkungen einzelner Faktoren auf das Gesamtsystem sind oft unbekannt. Weniger ist daher in den meisten Fällen mehr. Zumal wir Menschen meist lieber glauben, statt zu denken. Viele Entscheidungen werden durch Gefühle als durch Vernunftgründe bestimmt.

### Entscheidungen aus gesundem Menschenverstand

Doch so wichtig das Gemüt für richtige Entscheidungen ist, so sehr kann es in die Irre führen. Deshalb ist es wichtig, dass der Einzelne versucht, sich ehrlich mit den eigenen Gründen für seine Entscheidungen auseinander zu setzen. **Auf eine genaue Analyse des Problems sollte man somit in keinem Fall verzichten, sondern Fakten und Annahmen trennen und prüfen, worauf diese sich stützen.**

Alles immer nur optimieren zu wollen, erweist sich in der Praxis als ebenso wenig sinnvoll. Denn rastlose Maximierer machen sich das Leben unnötig schwer. Wer immer nach einer noch besseren Lösung sucht, wird schnell unzufrieden und pessimistisch. Das unterscheidet ihn von pragmatisch denkenden Menschen. **Kluge Entscheidungen müssen nicht perfekt sein, sondern lediglich gut genug. Soll heißen: Der gesunde Menschenverstand spielt eine große Rolle.**

Effektiver ist es, den Entscheidungsprozess zu beenden, sobald etwas gefunden wurde, das dem eigenen Anspruch genügt. **Daher gilt nach Entscheidungen die Devise: Blicken Sie nicht zurück! Weiter nach einer Lösung zu suchen, macht ebenso unglücklich, wie eine Wahl nicht zu revidieren, die sich als falsch erwiesen hat.**

Fortsetzung Rückseite

Die Qual einer Wahl ist zwar nachvollziehbar. Immerhin resultieren in Unternehmen aus einer falschen Entscheidung mitunter hohe Kosten, die lange nachwirken können. Bei mehrfachen Fehlentscheidungen kann auch der Respekt der Mitarbeiter gegenüber dem Chef nachlassen. **Umso wichtiger ist es, sich vor einer Entscheidung klar zu machen, dass es ein Ziel gibt, aber zunächst ein Problem zu lösen ist, um dieses Ziel zu erreichen.**

### Vertrauen in die eigene Intuition

Bei klugen Entscheidungen besteht zwischen Bauchgefühl und Verstand immer eine enge Partnerschaft. Mitunter ist die Intuition sogar der Ratio überlegen. Studien weisen nach, dass unser Gehirn vor allem bei sehr komplexen Entscheidungen überfordert ist und das Bauchgefühl zu besseren Entschlüssen führt. Der **eigenen Intuition** sollte man daher absolut vertrauen.

Vielen sind aber die intuitiven Fähigkeiten durch die Überbetonung des Rationalen abhanden gekommen. Sie überhören die Signale der Intuition, verstehen ihre Sprache nicht und müssen ihre intuitiven Fähigkeiten wieder neu entdecken lernen. Auch dabei kann ein Coach wertvolle Unterstützung bieten. Ansonsten gilt bei Entscheidungen das Bonmot des österreichischen Schriftstellers Karl Kraus: „Der Schwache zweifelt vor der Entscheidung, der Starke danach.“

Damit das nicht für Sie gilt, nutzen Sie beispielsweise die so genannte „1-2-3-Formel“, um die Qualität einer Entscheidungsalternative leicht und wirksam zu überprüfen. **Überlegen Sie, welche Konsequenzen die von Ihnen bevorzugte Entscheidungsalternative innerhalb eines Tages, nach zwei Monaten beziehungsweise nach drei Jahren für Sie beziehungsweise für das Unternehmen hat.**

Sehr schnell werden Sie erkennen, welche Alternative die beste ist, ohne dass Sie diese später bereuen müssen. Die wichtigsten Regeln für kluge Entscheidungen:

1. **Formulieren Sie zunächst das Ziel**, das Sie mit einer Entscheidung erreichen wollen. Es sollte konkret, mess- und erreichbar sein. Formulieren Sie es in positiven Aussagen. Definieren Sie eine klare Zeitschiene.
2. **Versuchen Sie sich Ihrer Ängste bewusst zu werden**, die mit der Entscheidung verbunden sind. Was kann schlimmstenfalls passieren?
3. **Überlegen Sie, welche inneren Glaubenssätze** die Formulierung des Ziels und letztlich auch Ihre Entscheidung beeinflussen.
4. **Sprechen Sie mit einer Person Ihres Vertrauens** über Ihr Ziel und über die möglichen Entscheidungsalternativen. Oft ergeben sich aus dem Dialog zusätzliche Ideen, wie Sie Ihr Ziel erreichen können.
5. **Die besten Wege fallen vielen Menschen ein, wenn sie sich Zeit nehmen**, zum Beispiel in der Natur über die Situation und mögliche Lösungen nachzudenken.
6. **Erarbeiten Sie grundsätzlich immer mindestens drei Entscheidungsalternativen**. Und schaffen Sie Strukturen, zum Beispiel mit W-Fragen (Wer macht mit wem, wann, was, wie und womit?).
7. **Gewinnen Sie Abstand zur Entscheidung, indem Sie eine Nacht darüber** schlafen oder sich bewusst ablenken. Sie gewinnen dadurch innere Klarheit.
8. **Beachten Sie, dass Entscheidungen sowohl rational als auch Ihr Bauchgefühl treffen sollten**. Entscheiden Sie aber nie gegen Ihr Bauchgefühl.
9. **Geben Sie sich nie mit der erstbesten Lösung zufrieden**.
10. **Nutzen Sie die „1-2-3-Formel“**, um die Qualität einer Entscheidungsalternative leicht und wirksam zu überprüfen.
11. **Finden Sie heraus, welche Umsetzungs-Stolpersteine es möglicherweise gibt**. Entwickeln Sie eine Strategie zur Umsetzung der ausgewählten Lösung.
12. **Sorgen Sie dafür, dass Ihr Umfeld Ihre Entscheidung akzeptiert** und mit trägt.

Interessierte können im Internet unter [www.entscheidungscoach.com](http://www.entscheidungscoach.com) testen, welche Denkfehler für Sie typisch sind. Zudem gibt es Tipps, wie die sich künftig vermeiden lassen.

Christoph Trinkl war langjährig in der Geschäftsführung mittelständischer Unternehmen tätig, bevor er sich 1997 als Berater, Coach und Sachverständiger selbstständig machte. Der vielseitige Coach ist Autor der Bücher "Unternehmererfolg-jetzt!" und "Gewinne steigern".

[www.business-ft.info](http://www.business-ft.info)