

## Entscheidungsfindung nach McKinsey

Quelle: Focus Online, 23.04.2015 Markus Voss

([http://www.focus.de/finanzen/karriere/neun-kurze-fragen-mckinsey-getestet-so-schliessen-sie-falsche-entscheidungen-von-vornherein-aus\\_id\\_4633584.html](http://www.focus.de/finanzen/karriere/neun-kurze-fragen-mckinsey-getestet-so-schliessen-sie-falsche-entscheidungen-von-vornherein-aus_id_4633584.html))

Falsche Entscheidungen möchte jeder gerne vermeiden. Die Entscheidungs-Experten von McKinsey haben deshalb eine Strategie erarbeitet, mit der Sie Fehlentscheidungen vermeiden können. FOCUS Online zeigt den Blick in die Trickkiste.

Den Unternehmensberatern von McKinsey eilt ein ganz besonderer Ruf voraus: Sie gelten als die härtesten Cost-Cutter der Branche. Wann immer ein Chef sparen oder hart durchgreifen will, fragt er bei McKinsey um Rat – so die Legende. Böse Zungen behaupten, dass sich mancher Chef auch deshalb die Berater ins Haus holt, um unbequeme Entscheidungen auf sie abzuwälzen. „Das ist eine Empfehlung der Berater“, heißt es dann.

Wie aber schafft man es, dass man mit hoher Sicherheit die richtige Entscheidung trifft? Auch darüber hat sich McKinsey offenkundig Gedanken gemacht – und gibt nun im Kundenmagazin McKinsey Quarterly erstmals Einblick in die Trickkiste.

„Gute Manager – sogar hervorragende – können spektakuläre Fehlentscheidungen treffen“, heißt es dort. Einige seien schlicht auf Pech oder unglückliches Timing zurückzuführen. Aber ein großer Teil basiere auf kognitiven Fehlern und Verhaltensmustern. Oft sei es schwer für den Manager, die richtige Entscheidung zu treffen, wenn er selbst Teil des Problems sein könnte.

Die beiden größten Schwachpunkte von Führungskräften

Nach Erfahrung der Berater sind es vor allem zwei Verhaltensmuster, die die Entscheidungen in großen Konzernen stark beeinflussen:

die Neigung zur Selbst-Bestätigung

Selbstüberschätzung

Punkt eins bezieht sich darauf, dass Menschen die Neigung haben, Informationen, die ihre eigene Sichtweise bestätigen höher zu gewichten als solche, die ihr widersprechen.

Selbstüberschätzung dagegen meint, dass Entscheider sowohl ihre eigenen Fähigkeiten überschätzen als auch die Kompetenzen ihres Managements. Das führt dazu, dass solche Führungskräfte Risiken schultern, die sie gar nicht tragen können, in der falschen Annahme, sie könnten sie kontrollieren.

Studien von McKinsey haben gezeigt, dass 75 Prozent der Entscheidungen zumindest so schief liegen, dass sie nachjustiert werden müssen. Einige davon sind auch schlichtweg falsch. Um das zu vermeiden, empfiehlt McKinsey Führungskräften, sich diese Fragen zu stellen:

#### Fünf einfache Fragen

McKinsey hat die folgenden fünf Fragenkomplexe mit jeweils zwei oder drei Unterkategorien definiert. Die Antwortmöglichkeiten reduzieren sich auf "Ja" oder "Nein".

#### A. Unterschiedliche Blickwinkel

1. Haben die, die das Projekt empfehlen, ihre Annahmen überprüft?

a) Haben Sie Faktoren berücksichtigt, die dazu führen könnten, dass das Projekt seine Ziele übertrifft?

b) Haben Sie ihre Annahmen mit denen überprüft, die für andere vergleichbare interne Projekte gemacht wurden?

2. Haben die, die den Plan empfehlen, unterschiedliche Meinungen eingeholt und diese Ansichten in ihrem Vorschlag berücksichtigt?

a) Wurde ein diverses Team für den Entscheidungsprozess zusammengestellt? Hatten darin alle Sichtweisen /Aspekte eine Stimme?

b) Wurde der Vorschlag mit jemandem diskutiert der höchstwahrscheinlich dagegen ist?

c) Haben Sie mindestens eine plausible Alternative für die empfohlene Aktion geprüft?

#### B. Berücksichtigung von Risiken

3. Was sind die beiden größten Nebenwirkungen der empfohlenen Entscheidung? Wurden diese Effekte berücksichtigt?

- Effekt 1

- Effekt 2

4. Blicken Sie zurück in der Firmengeschichte: Was könnten die beiden wichtigsten Faktoren sein, die dazu führen, dass Ihre Entscheidung negative Folgen hat? Wie groß wäre diese Wirkung? Wurde diese Wirkung berücksichtigt?

- Mögliche Wirkung 1

- Mögliche Wirkung 2

5. Welche volkswirtschaftliche Änderung würde Ihre Entscheidung negativ beeinflussen? Wie wahrscheinlich ist so eine Änderung? Wo groß wären die Auswirkungen? Wurden diese Effekte berücksichtigt?

- Effekt 1

- Effekt 2

Wenn Sie in jedem der beiden Fragenkomplexe durchgängig mit "Ja" antworten können, sind Sie ziemlich sicher auf dem Weg zu einer guten Entscheidung. Für alle anderen ergeben sich die nächsten Schritte aus dieser Matrix.

Es sei entscheidend, wer diese Fragen beantworte, schreiben die McKinsey-Experten. Diejenigen, die den Plan erarbeiten, seien davon beeinflusst – und deshalb nicht geeignet, das Raster auszufüllen. Die Antworten müssten also von außen kommen – und am besten nicht von der Führungskraft, die den Entscheidungsprozess angestoßen hat.

In der Praxis kommen vor allem zwei Situationen vor:

1. Der Entscheider überblickt Vorschläge, die von anderen erarbeitet wurden. Das ist der einfachste Weg, aber leider auch der seltene

2. Im zweiten Fall sind die Entscheider selbst in den Prozess involviert. Daher haben sie keinen Blick mehr von außen auf das Projekt, warnt McKinsey. In diesem Fall sei es angeraten, sich Ratschläge von Beobachtern oder Kollegen zu holen: anderen Führungskräften aus anderen Abteilungen, dem Finanzvorstand – oder von externen Beratern.

Und da zeigt sich einmal mehr, warum der Blick in die Trickkiste McKinsey mehr nutzt als schadet: am Ende werden die unabhängigen Berater eben doch benötigt.