

Vancore Group GmbH & Co. KG

Frankfurt

Talstrasse 23
60437 Frankfurt am Main
Germany
Tel.: +49 (0) 69 509 299 790
Fax: +49 (0) 69 509 299 799

Hamburg

Bismarckstrasse 79
20253 Hamburg
Germany
Tel.: +49 (0) 40 609 409 850
Fax: +49 (0) 40 609 409 859

info@vancoregroup.com
www.vancoregroup.com

Entscheiden Sie schon, oder zweifeln Sie noch?

- „BASICS“ für mehr „Return on Decision“

Hintergrund

Sie müssen eine Entscheidung in einer sehr komplexen Situation treffen und fühlen sich zerrissen? Sie treffen gerade eine wichtige Entscheidung und sind sich fast sicher, dass sie keiner umsetzen wird? Sie haben letztes Jahr eine Entscheidung getroffen, die danach keiner befolgt hat? Willkommen in der Realität der Unternehmenspraxis! Jede Führungskraft weiß, dass Management aus Entscheidungen besteht. Doch das ist leichter gesagt als getan. Auch unzählige Ratgeber und Trainings ändern wenig daran, dass viele Entscheidungen am Ende eher willkürlich als systematisch getroffen werden. Dies liegt aber auch daran, dass die meisten dem möglichen Ergebnis einer Entscheidung mehr Aufmerksamkeit schenken, als dem Prozess der Entscheidungsfindung. Genau hier liegt das Problem. Über mögliche Folgen in der Zukunft können Sie nur vage Annahmen treffen. Über den Prozess im Jetzt, haben Sie die volle Kontrolle. Was Sie dazu brauchen? BASICS – die Methode für systematische Entscheidungsfindung und mehr „Return on Decision“.

„Return on Decision“ – Entscheidungsqualität messbar machen

In der Wirtschaftstheorie hat sich das große „R“ für Return zu einem der zentralen Bestandteile von Key Performance Indicators (KPIs) entwickelt. Für Investments jeglicher Art soll der Mittelrückfluss Aufschluss über den Erfolg von Entscheidungen geben. In dieser Welt von Zahlen, Daten und Fakten wird oft vernachlässigt, was nur schwer quantifizierbar ist. Dazu gehört gemeinhin auch die Qualität von Entscheidungen. War eine Entscheidung schlecht, nur weil Sie mir nicht das erhoffte Ergebnis gebracht hat? Wäre mit einer anderen Entscheidung mehr Gewinn erwirtschaftet worden? Dies alles sind hypothetische Fragen über den Ausgang von Entscheidungen, die letztlich nie beantwortet werden können, auch nicht unter Einbeziehung von ausgefeilten Opportunitätskostenrechnungen und Szenario-Techniken. Betrachtet man Entscheidungsfindung allerdings aus dem Blickwinkel der systemischen Beratung, so ist es sehr wohl möglich, einen „Return on Decision“ gemessen an der Qualität von Entscheidungen zu ermitteln.

BASICS – die Methode für systematische Entscheidungsprozesse

In jedem Funktionsbereich gibt es sogenannte „basics“, also ein Basiswissen für die Wahrnehmung von Aufgaben. Geht es um das Treffen von Entscheidungen zeigt die Praxis des Managements leider allzu oft, dass hier standardisiertes Prozesswissen fehlt und Entscheidungen oft wenig nachvollziehbar gefällt werden. Das von Vancore entwickelte Konzept „BASICS“ soll eine Alternative bieten. „BASICS“ ist hierbei Ziel und Methode zugleich. Diese geben Ihnen im Paket die Basis („basics“) für künftige Entscheidungsprozesse mit.

"Es wäre utopisch zu behaupten, dass der RoD auf die Kommastelle genau zu ermitteln ist. Genauso utopisch aber ist die Annahme, dass Sie ohne systematische Entscheidungsmethodik, überhaupt einen Gewinn aus Ihren Entscheidungen erwirtschaften". - Reinhard Vanhöfen



▪ **B = Baseline**

In diesem Teilprozessschritt wird die wesentliche Grundlage für erfolgreiche Entscheidungen geschaffen. Hier werden Daten und Fakten gesammelt, die Ausgangssituation detailliert beschrieben und analysiert, Stärken und Schwächen herausgearbeitet, Hierarchien beleuchtet und Stakeholder definiert.
Angewandte Methoden: z.B. Stärken/Schwächen-Analyse, Entscheidungstypenanalyse

▪ **A = Assumptions**

Im zweiten Schritt der Entscheidungsfindung werden Annahmen formuliert, externe und interne Faktoren miteinbezogen, der Wettbewerb analysiert und die Kundenwünsche erfasst.
Angewandte Methoden: z.B. Chancen/Risiken-Analyse, Szenario-Technik

▪ **S = Strategy**

Kein Weg ohne Ziel – in diesem Prozessabschnitt werden Ziele und Erfolgskriterien der Entscheidungsfindung formuliert, Schwerpunkte definiert und alle Facetten der Entscheidung im Hinblick auf ihre Zielrichtung- und -konformität beschrieben.
Angewandte Methoden: z.B. Matrix-Analyse

▪ **I = Implications**

Alles Handeln hat Konsequenzen – zum Teil sind diese erwünscht, zum Teil auch nicht. In diesem vierten Schritt werden beide Typen von Handlungsfolgen durchdacht, Fähigkeiten für die bewusste Herbeiführung von Implikationen abgeleitet und Schwerpunkte des Handelns definiert.
Angewandte Methoden: z.B. Kernkompetenz-Analyse, Fähigkeits-Profil

▪ **C = Commitment**

Wer autark entscheidet, steht auch am Ende oft alleine da, wenn es um die Umsetzung der Entscheidung geht. Unter Berücksichtigung der erarbeiteten Entscheidungskonsequenzen gilt es, sich Unterstützung zu holen. Entspricht die Entscheidung meiner Entscheidungspraxis? Stehe ich selbst voll und ganz dahinter? Was sagt mein Team? Welche Unterstützung benötige ich noch? Passt die Entscheidung zur Unternehmenskultur?
Angewandte Methoden: z.B. CultureCore Analyse

▪ **S = Sustainability**

Wer heute entscheidet, sollte auch übermorgen noch Früchte davon tragen. Die Nachhaltigkeit der Entscheidung wird in diesem letzten Prozessschritt mittels konkreter Maßnahmendefinition sichergestellt; Projekte werden definiert und geplant, Ressourcen verteilt und Verantwortliche festgelegt.
Angewandte Methoden: z.B. Projektmanagement, Strategie-Controlling

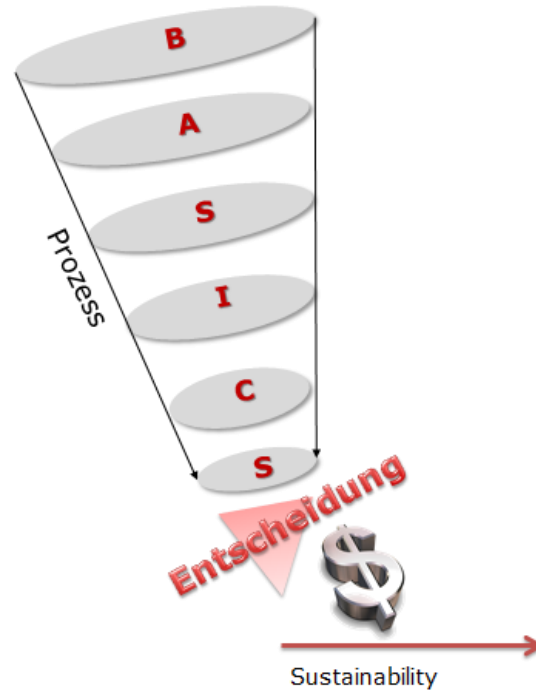
In der Gesamtheit ergibt sich durch die BASICS-Methode ein standardisierter Prozess, der Entscheidungen nicht mehr dem Zufall überlässt. Vielmehr wird die Unsicherheit über die Zukunft und die Wahrscheinlichkeit von Fehlentscheidungen reduziert, indem Entscheidung als Prozess mit kontrollierbaren und bewertbaren Einzelelementen begriffen wird. Indem alle Beteiligten die Optionen aus verschiedenen Richtungen begutachten und offen diskutieren, entsteht auch der Raum für „weiche Faktoren“ wie Intuition, Erfahrungswerte und Bauchgefühl.

*"...dass die Vernunft
möglicherweise nicht so
rein ist, wie die meisten
Menschen denken oder
wünschen, dass Gefühle
und Empfindungen
vielleicht keine
Eindringlinge im Reich
der Vernunft sind,
sondern, zu unserem
Nach- und Vorteil, in
ihre Netze verflochten
sein könnten."
Antonio Damasio*



Neueste Forschungsergebnisse aus den Neurowissenschaften zeigen „Ohne Gefühl ist der Verstand hilflos.“ Somit lichtet sich das Feld möglicher Entscheidungsoptionen mit geringem Erfolgswert ganz schnell, und es öffnet sich

„Wer Entscheidungen nach dem BASICS-Training noch mit Roulettespiel vergleicht, der hat nichts gelernt. Entscheidungen sind das Ende eines Filterprozesses. Die einen filtern mit Sorgfalt, die anderen eben gar nicht.“
Führungskraft eines mittelständischen Automobilzulieferers



ein Entscheidungskanal, der nur noch solche Entscheidungen zulässt, die unter Berücksichtigung aller nötigen Faktoren, den größtmöglichen Erfolg erwarten lassen. Hinzu kommt, dass systematisch erlernte Entscheidungsprozesse in Stress- oder Notfallsituationen abrufbar sind und Handlungsfähigkeit sichern.

Entscheidungsqualität sichtbar machen – messen und gewichten

Die BASICS-Methode macht Entscheidungsqualität quantifizierbar, transparent und damit nachvollziehbar. Letztlich gibt die Bewertung der Entscheidungsqualität Aufschluss darüber, wie hoch die Wahrscheinlichkeit der Umsetzung bzw. des Erfolgs ist.

"Keine Entscheidung bereuen wir mehr als die, nichts getan zu haben."
Daniel Gilbert

Fazit

Sobald man sich dem Thema Entscheidungen mit einem Instrumentarium nähert, verschwindet die Tendenz, Entscheidungen auf die lange Bank zu schieben um dann unter Zeitdruck eine Entscheidung zu treffen, die wenig Unterstützung und Umsetzung erfährt. Unser Instrumentarium zerlegt komplexe Sachverhalte in einzelne Schritte und befähigt, strukturiert und rational zu entscheiden, ohne dabei die intuitive Ebene auszuklammern.