

Wie ein Heiligenschein Entscheidungen beeinflusst

Wir fällen pausenlos Entscheidungen. Aber wie kommen unsere Entscheidungen zustande? Was können Unternehmer in dieser wichtigen Phase beachten, wie lassen sich Fehlentscheidungen vermeiden? Und wann ist der Bauch gefragt, wann der Verstand? Prof. Dr. Roman Boutellier, ordentlicher Professor für Technologie- und Innovationsmanagement an der ETH Zürich, stellt solche Fragen ins Zentrum seines Referats am KMU-Tag vom Freitag, 26. Oktober in St.Gallen.

Interview: Stefan Millius Bild: Philipp Baer

Roman Boutellier, der Titel Ihres Referats lautet «Wie kommen unsere Entscheidungen zustande?» Nehmen wir ein konkretes Beispiel, um das durchzuspielen. Wie fiel ihre Entscheidung, die Anfrage für ein Referat am KMU-Tag positiv zu beantworten?

Ich habe mich zunächst über den Anlass informiert und festgestellt, dass der KMU-Tag grosse Bekanntheit genießt und ein spannendes Publikum anzieht.

«Wie dick eine tragende Wand in einem Haus sein muss, wird kein Bauleiter aus dem Bauch heraus entscheiden.»

Die Anwesenden interessieren sich für Fragen rund um Wirtschaft und Unternehmertum. Es ist für einen Referenten attraktiv, vor Leuten zu sprechen, die offen sind für das Thema. In diesem Fall ist zudem die Chance gross, dass aus der Diskussion eine Aktion entsteht, denn die Zuhörer sind zum grössten Teil selbst Unternehmer und wollen das Gehörte auch umsetzen.

Die zweite Entscheidung war die für ein bestimmtes Thema. Wie fiel sie?

Ich habe von den Veranstaltern eine «carte blanche» erhalten, was das Thema des Referats angeht. Konkret entschieden habe ich mich, weil wir im Rahmen einer Umfrage bei Unternehmern, in Konzern- und Geschäftsleitungen festgestellt haben, dass Entscheidungen letztlich zum Allerwichtigsten in einer Unternehmung gehören. Dennoch sind sich recht wenige Leute wirklich bewusst, wie der Entscheidungsprozess bei ihnen abläuft, wieso sie sich so und nicht anders entscheiden. Ob es um die Wahl des Lieferan-

ten, ein neues Produkt oder was auch immer geht – wir fällen täglich Entscheidungen, denken aber kaum darüber nach, wie diese entstehen.

Kann man das denn akademisch durchleuchten? Oft entscheiden wir doch «mit dem Bauch».

Das ist eben genau eine der wichtigen Fragen: Welche Entscheidung kann ich aus dem Bauch heraus treffen – und welche nicht? Gewisse Dinge wie beispielsweise der erste subjektive Eindruck, den wir von einem neuen Mitarbeiter haben, erweisen sich später tatsächlich oft als richtig. Aber andere Entscheidungen erfordern gründliche Abklärungen. Wie dick eine tragende Wand in einem Haus sein muss, wird kein Bauleiter aus dem Bauch heraus entscheiden.

Zur Person

Prof. Dr. Roman Boutellier leitete als Titularprofessor an der Universität St. Gallen bis ins Jahr 1999 die Abteilung Innovation und Logistik leitete. Heute ist er ordentlicher Professor für Technologie- und Innovationsmanagement im Departement für Management, Technologie und Ökonomie der Eidgenössischen Technischen Hochschule in Zürich (ETHZ). Seit 2008 ist er zudem ETHZ-Vizepräsident für Personal und Ressourcen. Er gehört zu den wenigen Universitätsprofessoren, die gleichzeitig eine erfolgreiche privatwirtschaftliche Laufbahn eingeschlagen haben. So war er unter anderem bei der Kern AG und der Leica AG tätig und leitete zwischen 1999 und 2004 die SIG Holding AG in Neuhausen. Prof. Dr. Boutellier ist zudem Mitglied diverser Stiftungen und Verwaltungsräte (unter anderem Holcim Stiftung zur Förderung der wissenschaftlichen Fortbildung, Ammann Group Holding AG und Georg Fischer AG).

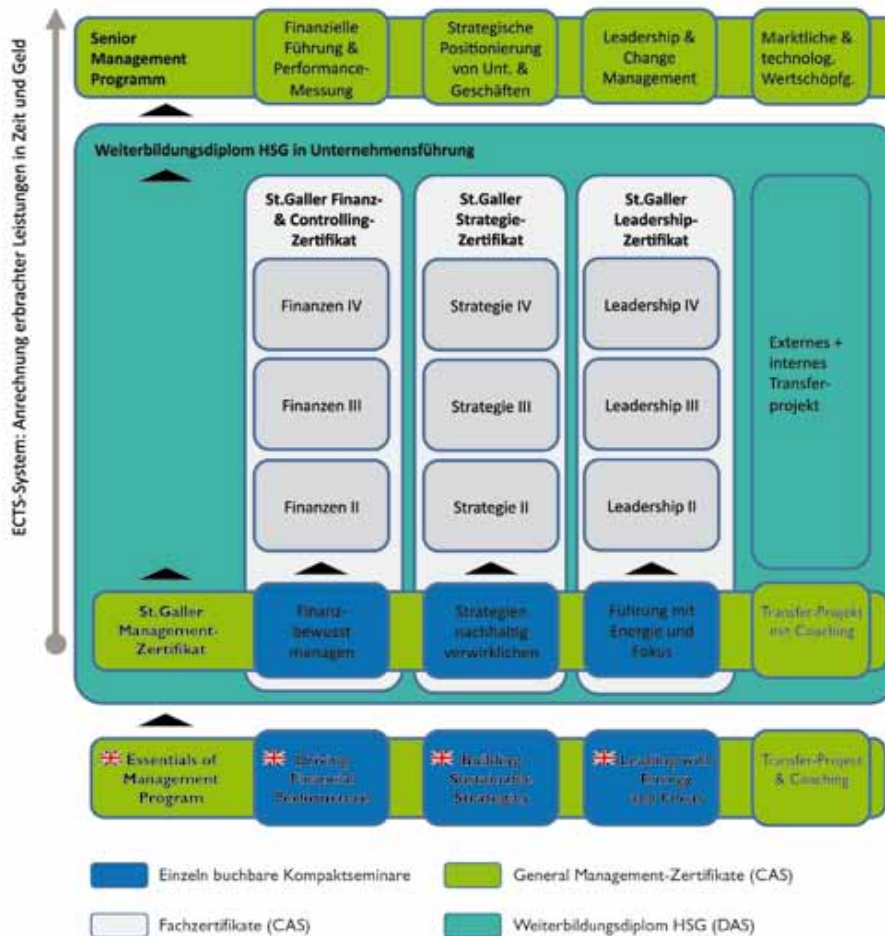


*Roman Boutellier:
«Der Versuch,
den Erfolg anderer
zu kopieren,
gelingt selten.»*



Management-Seminare 2013

- » **UNTERNEHMERISCHES DENKEN UND HANDELN**
- » **GANZHEITLICH-INTEGRIERTER ANSATZ**
- » **GRÜNDLICH ERFORSCHTE, PRAKTISCH RELEVANTE INHALTE**
- » **TRANSFER INKLUSIVE**



MAS = Master of Advanced Studies, DAS = Diploma of Advanced Studies, CAS = Certificate of Advanced Studies

Das übergeordnete Thema des KMU-Tag heisst: KMU in einer paradoxen Welt – vom Umgang mit Widersprüchen. Inwieweit hat Ihr eigenes Thema damit zu tun, wo liegen Widersprüchlichkeiten in Bezug auf Entscheidungsfindung?

Das ist eben genau die Schwierigkeit, wenn es um Entscheidungen geht. Die Welt entwickelt sich rasant, es ist kaum mehr möglich, fünf Jahre voraus zu planen, aber dennoch müssen sich Manager laufend entscheiden – sehr oft auch mit wenig Informationen. Das ist übrigens etwas, das der Mensch offenbar immer noch besser kann als ein Computer, der nur Daten auswertet.

Gibt es denn überhaupt den einen Weg zur Entscheidungsfindung? Ihr Titel suggeriert das in gewisser Weise. Spielt dabei nicht immer die Ausgangslage eine Rolle, ebenso die kurzfristigen und langfristigen Absichten, das Verhalten von Mitbewerbern und anderes mehr?

Es gibt nicht einen bestimmten Weg zur besten Entscheidung. Man kann aber anhand von Beispielen zeigen, wie Entscheidungen zustande kommen. Resultate aus der Hirnforschung zeigen, was wir dabei berücksichtigen müssen. Wenn wir beispielsweise übermüdet sind oder unter einem Jetlag leiden, ist der Zeitpunkt für Entscheidungen nicht ideal. Das

«Wie ein Entscheid ausfällt, wird stark davon beeinflusst, wer bei der Diskussion am Tisch sitzt.»

mag sich banal anhören, aber auf Managementebene wird oft in solchen Situationen entschieden, an einer Konferenz nach einem langen Flug beispielsweise. Über die Hälfte aller Unfälle mit Motorfahrzeugen ereignen sich aufgrund von Übermüdung. Was Fehlentscheidungen in Unternehmen angeht, dürfte das ähnlich sein.

Ihre Zuhörer möchten vermutlich nicht nur Erkenntnisse aus der Wissenschaft hören, sondern würden das Gehörte gern anwenden. Kann Ihr Referat helfen oder Anstösse geben in Bezug auf die Entscheidungsfindung?

In erster Linie möchte ich das Bewusstsein dafür wecken, dass man sich mit diesen Fragen auseinandersetzen sollte. Es bewährt sich in gewissen Situationen, vor einer Entscheidung einfach noch einmal darüber zu schlafen. In anderen Fällen ist es als Chef vielleicht einmal nötig, sich zurückzuziehen und andere über eine Entscheidung diskutieren zu lassen – und danach in Ruhe die vorgeschlagenen Varianten anzuschauen. Wie ein Entscheid ausfällt, wird nämlich stark davon beeinflusst, wer bei der Diskussion am Tisch sitzt. Ich denke, die Besucher des KMU-Tages können einige dieser Grundregeln aus meinem Referat mitnehmen und später vielleicht einsetzen.

KMU-Tag 2012

Prof. Roman Boutellier referiert am Schweizer KMU-Tag am Freitag, 26. Oktober, in den Olma-Hallen zum Thema «Wie kommen unsere Entscheide zustande?» Weitere Vorträge halten Thomas Zellweger (Leiter des Centers for Family Business CFB-HSG) zu «Familie und Unternehmen – wie geht das zusammen?», Markus Hengstschläger (Leiter des Instituts für Medizinische Genetik an der Universität Wien) mit dem Titel «Die Durchschnittsfalle» und Kurt Schär, Leiter der Biktech AG, der führenden Premium-Elektrovelo-Herstellerin in Europa, mit dem Titel «Widersprüche und Chancen – wenn vieles nicht zusammenpasst und dennoch funktioniert». Auf dem Programm stehen ausserdem Referate von Wolfgang Grupp, dem Chef von Trigema, dem grössten deutschen Hersteller von Sport- und Freizeitkleidung, sowie der Snowboard-Olympiasiegerin 2006, Tanja Frieden. Das Eröffnungsreferat hält wiederum Prof. Urs Fueglistaller, Direktor des KMU-HSG. Moderiert wird der KMU-Tag durch Regula Späni. www.kmutag.ch.

Es gibt historisch verbürgte Fehlentscheidungen, wenn Unternehmen beispielsweise nicht auf eine Karte setzen, die später bei einem Mitbewerber sehr erfolgreich ist. So gab es grosse Firmen, die in der Startphase nicht bei Google eingestiegen sind, weil sie nicht an das Geschäftsmodell glaubten. Gibt es ein Muster, bestimmte Fehler, die solchen Entscheidungen oft zugrunde liegen?

Ja, die gibt es. Ein häufiges Muster ist der Versuch, den Erfolg anderer einfach zu kopieren. Die Dot-com-Blase ist ein gutes Beispiel dafür. Das gelingt selten. Ein weiteres Phänomen ist der sogenannte Halo-Effekt, abgeleitet vom englischen Wort für Heiligenschein. Dabei geht man davon aus, dass eine Person, der etwas Besonderes gelungen ist, auch alles andere schaffen wird. Ihr Erfolg überstrahlt alles, man wird dieser Person gegenüber unkritisch und hinterfragt sie und ihre Entscheidungen nicht mehr. Das beobachten wir in der Wirtschaft immer wieder.

Was werden Ihre Zuhörer sonst noch mitnehmen können aus Ihrem Referat?

Vielleicht, dass man sich bewusst werden sollte: Die Zukunft ist nicht vorhersehbar, die Visibilität nur schon in die nähere Zukunft ist derzeit sehr schlecht, und da sollte man auch so ehrlich sein und das zugeben. Das hat natürlich Auswirkungen auf den Entscheidungsprozess. Für KMU bewährt es sich, wenn sie ihre Reaktionsfähigkeit verbessern, so dass sie auch auf Situationen reagieren können, die unerwartet und plötzlich eintreten. Gerade kleine und mittlere Unternehmen sollten den Mut haben, finanzielle Reserven aufzubauen, mit denen sie den nötigen Spielraum zur Reaktion gewinnen.