

Datum: 24.10.2012

APPENZELLER VOLKSFREUND



Appenzeller Volksfreund
9050 Appenzell
071/ 788 30 01
www.dav.ch

Medienart: Print
Medientyp: Tages- und Wochenpresse
Auflage: 5'372
Erscheinungsweise: 4x wöchentlich

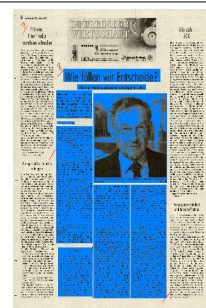
Themen-Nr.: 601.13
Abo-Nr.: 1085734
Seite: 6
Fläche: 58'166 mm²

Wie fällen wir Entscheide?

Oberegger Professor referiert am KMU-Tag in St. Gallen



Prof. Dr. Roman Boutellier aus Obereggi referiert am KMU-Tag zum Thema Entscheidungen und wie sie entstehen. (Bild: pd)



Interview: Stefan Millius

Unternehmer müssen entscheidungsfreudig sein. Doch wie entstehen unsere Entscheidungen? Der Oberegger Roman Boutellier, ordentlicher Professor für Technologie- und Innovationsmanagement an der ETH Zürich, stellt diese ins Zentrum seines Referats am KMU-Tag vom Freitag, 26. Oktober in St. Gallen.

Roman Boutellier, der Titel Ihres Referats lautet «Wie kommen unsere Entscheide 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. 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 Lieferanten, ein neues Produkt oder was auch immer geht – wir fällen täglich Entscheidungen, denken aber kaum darüber nach, wie diese ent-

stehen.

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

Zur Person

Prof. Dr. Roman Boutellier lebt in Obereggen. Er ist 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.

wir von einem neuen Mitarbeiter haben, erweisen sich später tatsächlich oft als richtig. Aber andere Entscheide erfordern gründliche Abklärungen. Wie dick eine tragende Wand in einem Haus sein muss, wird kein Bauleiter aus dem Bauch heraus entscheiden.

Das übergeordnete Thema des KMU-Tags 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 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.

Es gibt historisch verbürgte Fehlentscheidungen, wenn Unternehmen beispielsweise nicht auf eine Karte setzen, die später bei einem Mitbewerber sehr

Datum: 24.10.2012

APPENZELLER VOLKSFREUND



Appenzeller Volksfreund
9050 Appenzell
071/ 788 30 01
www.dav.ch

Medienart: Print
Medientyp: Tages- und Wochenpresse
Auflage: 5'372
Erscheinungsweise: 4x wöchentlich

Themen-Nr.: 601.13
Abo-Nr.: 1085734
Seite: 6
Fläche: 58'166 mm²

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 Dotcom-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. /