

Was braucht's, um zu entscheiden?

Der Unternehmer führt seine Firma durch bewusste Entscheidungen, das ist nichts Neues. Doch haben wir Zeit, uns die notwendige Zeit für die Entscheidungsvorbereitung zu nehmen? Täglich werden wir geradezu «vollgemüllt» mit unnötigen Informationen, die uns Entscheide nicht erleichtern, sondern erschweren, ja beinahe verunmöglichen.

Bauunternehmer Concreto steht unter Zeitdruck, der Bauherr drängt und weist eindringlich auf den vereinbarten Termin und die Konventionalstrafe hin. Der GU macht zusätzliche Ansprüche geltend, die wir nicht bereit sind zu erfüllen und nun kommt noch der Gesetzgeber im Eiltempo mit der Subunternehmerhaftung, die auch noch irgendwie in die Prozessabläufe integriert werden muss. Hier fehlen mir unter Umständen Informationen für einen Entscheid.

Eine Entscheidung wird definiert als «Wahl zwischen Alternativen oder mehreren unterschiedlichen Varianten von einem oder mehreren Personen in Zusammenhang einer unmittelbaren oder späteren Umsetzung». Die Bauwirtschaft bevorzugt Entscheide, die rational gefällt werden, die sich nach bereits vorgängig abgesteckten Zielen (z.B. in Werkverträgen, Plänen etc.) oder vorhandenen Wertmassstäben (z.B. in Unternehmensleitbilder, Gesetzen etc.) richten.

(Richtig) entscheiden heisst unternehmerisch handeln!

«Das Teuerste im Unternehmen sind Leute, die falsche Entscheidungen treffen.» Das Zitat von Claus

Henninger (*1942; dt. Journalist), bringt es auf den Punkt. Es ist weniger das Wie oder Wer, sondern die Notwendigkeit, richtig zu entschieden.

Ausschweifende Diskussionen, nicht moderierter Meinungs austausch, Treffen ohne klare Aufträge, die einzig das Ziel verfolgen, alle kennen den aktuellen Projektstand und die derzeitigen Herausforderungen, sind betriebswirtschaftlich nicht sinnvoll. Für die Beteiligten ist es verlorene Zeit, die anderweitig meist erfolgsverprechender eingesetzt werden könnte. Warum denken wir nun an Bausitzungen? Immerhin – so zeigen es zumindest Untersuchungen – sind die Beteiligten bei solchen Anlässen gedanklich kreativer als z.B. bei Innovationsmeetings oder beinahe zwanghaft inszenierten Veränderungsworkshops.



Urs Frey

Welcher Entscheidungstyp sind sie?

Es gibt Menschen, die zuerst alle Fakten auf dem Tisch haben wollen, sich in aller Ruhe eine erste Meinung bilden und erst nach einer gewissen Zeit entscheiden. Andere wiederum entscheiden eher aufgrund von Überzeugungen und damit basierend auf wenigen Fakten (Daten, Beobachtungen, Meinungen). Typologisieren wir einmal und teilen unsere Gesprächspartner ein, in «wahre» (Träumer), «natürliche» (Macher) und «richtige» (Ordner) Menschen, die jeweils bestimmte Präferenzen und Lebensgrund-



Urs Frey

ist Mitglied der Geschäftsleitung und Leiter Consulting & Services des KMU-Instituts sowie Mitgründer und Mitglied der Geschäftsleitung des Center für Family Business (CFB) der Universität St.Gallen.

urs.frey@unisg.ch

sätze haben und diese konsequent verfolgen. Eine Sitzung ist geprägt durch die Äusserungen eben dieser unterschiedlichen Charakteren. Das «richtig entscheiden» könnten wir wohl am ersten dem «Ordnern» zuweisen, denn er orientiert sich an bestehenden Regeln und Vorschriften. «Schnell entscheiden» wird der «Macher», denn er handelt gerne vor Ort, im «Hier und Jetzt», damit der Prozess voranschreitet. Doch was macht der «Träumer»? Nun ja vielleicht wartet er zu, lässt seiner Phantasie freien Lauf und ist froh, wenn andere bereits entschieden haben.

Der Alltag des Bauunternehmers.

Als Bauunternehmer sind wir konfrontiert mit einer Vielzahl von bewussten Entscheidungen, die wir fällen müssen. Vielleicht haben wir das Gefühl der Ohnmacht. Uns fehlen Bauleiter, Bauführer und weitere qualifizierte Arbeitskräfte, die der Arbeitsmarkt seit mehreren Jahren nicht mehr hergibt. Wir werden von Kunden und Auftraggebern angehalten, Terminzusagen und Leistungsversprechen zu machen, die wir eigentlich nur unter besten Bedingungen erreichen können. Wir haben im Bereich der (Bau-)Vorschriften jedes Jahr neue Regelungen auf Verordnungs- und/oder Gesetzesesebene, die wir umsetzen und befolgen müssen, um die geforderten Garantien abzugeben und damit wettbewerbsfähig zu bleiben. Wird dadurch die Führung unseres Unternehmens erfolgreicher? Und dennoch fehlen uns meist die Gesprächspartner für das Abwägen eines Entscheids. Haben wir das gute Gefühl, richtig entschieden zu haben?

Entscheiden wir bewusst?

Emotionale Marker in unserem Hirn bewirken im Alltag eine automatische Bevorzugung von vorteilhaften (meist egoistischen) Argumenten und helfen bei der Vermeidung von Gefahren. Es handelt sich um eine entwicklungsgeschichtlich sehr alte Funktion, die Tieren entscheidende Überlebensvorteile bietet. Der Mensch nutzt diese Bewertungsfunktion für unbewusste oder spontane Reaktionen «aus dem Bauch heraus». In den emotionalen Markern sind im Prinzip die persönlichen Erfahrungen abgebildet. Aus dieser (Lebens-)Erfahrung erwächst die Intuition. Der erfahrene Polier profitiert durch seine Intuition und entscheidet dadurch schneller.



Welcher Weg ist der richtige? Grafik: Katrin Wahl

Wir sehen, sich entscheiden hängt von vielen Faktoren ab, die wir oft gar nicht bewusst beeinflussen können. Dennoch sollten Entscheidungen weder unter Zeitdruck erfolgen noch herausgezögert werden. Die richtige Entscheidung setzt Erfahrung, Know-how, Zeit, Verständnis für die Bedürfnisse der Anderen (=Uneigennützigkeit), Intelligenz, Durchsetzungswillen und eine Portion Intuition voraus. Es sind also nicht IT-Systeme mit Hunderten von Daten, die uns helfen, Entscheide objektiv zu fällen, es sind immer Menschen, die miteinander kommunizieren, die Situation abwägen und entscheiden und dadurch unternehmerisch handeln.

Schweizer Bautagung 2013

Die Schweizer Bautagung am 28. November im Campus Sursee widmet sich dem Thema «Richtig und schnell entscheiden». Referenten aus Lehre und Praxis werden Denkanstösse geben und von ihren Erfahrungen berichten. Die Tagung wird vom SBV in Zusammenarbeit mit dem Schweizerischen Institut für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St. Gallen (KMU-HSG) und dem Campus Sursee ausgerichtet. Weitere Informationen und Anmeldeunterlagen unter www.baumeister.ch.