

SERIE: FTD SUMMER SCHOOL (07) THEMA: ENTSCHEIDUNGSFINDUNG

Der Bauch macht den Unterschied

Viele Manager sind es gewohnt, Entscheidungen anhand von Fakten zu treffen. Doch oft sind zu wenige Daten bekannt, manchmal auch zu viele. Dann hilft nur noch eins: sich auf seine Intuition zu verlassen

Anna Gentrup

Als Andreas Hartleif im Jahr 2007 Vorstandsvorsitzender der Veka AG wurde, fiel es ihm unerwartet schwer, seinen Führungsstil an der Unternehmensspitze auszubilden. „Ich hatte gelernt, wie man Entscheidungen faktenbasiert fällt, nicht, wie man auf die innere Stimme hört“, erinnert sich Hartleif. Seine Vorstandskollegen dagegen verließen sich viel stärker auf etwas, das Hartleif als Risiko empfand: ihre Intuition.

Der neue Chef unterzog seinen Führungsstil einem Test. Das Unternehmen, das Kunststoffrahmen für Fenster und Türen herstellt, stand vor der Entscheidung, ob das Lager modernisiert werden sollte. Rahmen verschiedener Breite, Länge und Farbe lagerten dort auf engem Raum in Hochregalen. Wenn Ware das Lager verließ, suchten Mitarbeiter in Aktenordnern die jeweilige Typenbezeichnung und änderten den Bestand. Über die Jahre hatten sich stapelweise Ordner mit handschriftlich eingetragenen Lagerbeständen angesammelt. Außerdem waren die Lagerplätze für die Rahmenprofile mittlerweile bis unter das Dach gefüllt. Die Veka-Manager überlegten deshalb, in einen Anbau zu investieren und im selben Zug eine Software zur Bestandsführung einzuführen. Doch würde sich diese Investition lohnen? Könnte man die Bestände nicht weiter per Hand eintragen?

Vorstandschef Hartleif begann wie gewohnt. Er analysierte die Wertschöpfungskette und startete Prozessanalysen, um Funktionsstörungen zu entlarven. Fakten schob er wie auf dem Schachbrett hin und her, spielte Szenarien durch und kombinierte neu. Währenddessen wuchs die Unruhe im Unternehmen. Die anderen Vorstände drängten auf eine schnelle Entscheidung, waren längst überzeugt: Das Lager wird aufgerüstet. Weshalb? Weil es eben sein muss. Am Ende kam auch Hartleif zu dieser Entscheidung. Er musste allerdings weit mehr Zeit und Mühe investieren als seine Kollegen.

Was Hartleif erlebt hat, kennen viele Manager: Intuition setzt da an, wo Analyse nicht weiterkommt oder zu lange dauern würde. Und das ist immer öfter der Fall, wie eine Studie im Auftrag des Datenspeicherspezialisten EMC belegt. Danach wächst das weltweite Datenvolumen im laufenden Jahr auf 1,8 Zettabyte. Hinter dem Begriff verbergen sich 1,8 Billionen Gigabyte oder 1800 000 000 000 Gigabyte. Angesichts dieser Menge muss jede menschliche Analyse, aber auch jede Analyse-Software irgendwann an ihre Grenzen stoßen.

Rita Nöstdal vom Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) ist Experte für Datenanalyzesysteme. „Business-Intelligence ist ein geeignetes Hilfsmittel, um Daten schneller und unkomplizierter auszuwerten“, sagt Nöstdal. „Die Datenmenge wächst aber so schnell, dass wir da nicht mitkommen. Wir können nicht jede Information nutzen. Alles zu wissen ist unmöglich“, sagt die Experte. Sie forscht am Fraunhofer-Institut nach Ansatzpunkten, um Managementaufgaben zu vereinfachen. Das Zentrum für visuelles Unternehmensmanagement, kurz Visum, simuliert und prüft alltägliche Entscheidungsszenarien. „Business-Intelligence ist die Basis und liefert Handlungsindizes. Die Auswertung bleibt aber Sache der Entscheider“, sagt Nöstdal.

Nachdem er viel Energie in die Auswertung von Informationen gesteckt hatte, reifte auch in Veka-Vorstand Hartleif die Erkenntnis, wie wertvoll sein Bauchgefühl ist. Dennoch will er sich nicht kom-



Entschieden entscheiden

Schritt 1 Führungskräfte werten Informationen aus und ziehen Schlüsse. Sie schaffen so Wissen und bereiten sich auf Entscheidungen vor. Mehr Wissen bedeutet aber auch mehr widersprüchliche Erkenntnisse. Der Entscheider muss die optimale Wissensmenge abschätzen und erkennen, ab wann zusätzliche Informationen nicht mehr weiterhelfen.

Schritt 2 Intuition ist nicht begründbar. Studien belegen aber, dass sie gerade bei komplexen Entscheidungen hilft, besser zu wählen. Das gilt allerdings nur, wenn genügend Erfahrungswerte vorhanden sind.

Schritt 3 Entscheidungen gehören zum Alltag. Schwer fallen sie nur, wenn keine Erfahrungswerte vorliegen. Untersuchungen haben ergeben, dass wir uns in der Gruppe sicherer fühlen und riskanter entscheiden als allein. Dieses Erkenntnis lässt sich in der Praxis nutzen: Erst allein und dann in der Gruppe überlegen, anschließend beide Entscheidungsansätze vergleichen.



FTD Summer School 2011

Bildungsurlaub Ob globaler Wettbewerb oder Digitalisierung: Die Wirtschaft ist einem enormen Wandel unterworfen. Mit gewohnten Strategien kommen Manager nicht mehr weit, innovative Konzepte sind gefragt. Unsere vierwöchige Serie frischt täglich Ihr Wissen auf.

plett von seiner alten Entscheidungsmethode verabschieden. „Meine Kollegen kalkulierten damals wichtige Prozesse mal schnell per Taschenrechner und Notizblock. Informationen lagen zwar in Excel-Tabellen vor, wurden aber nicht im Detail interpretiert“, erinnert er sich. Also führte Hartleif moderne Analysesoftware ein, um zumindest die maximal auswertbare Datenmenge nutzen zu können – und in Zukunft Zahlen und Intuition verknüpfen zu können. Er hat jedoch die Intuition erfahrener Kollegen als verlässliches Werkzeug akzeptiert. „Man muss sie als Summe bisheriger Erfahrungen sehen. Sie hilft uns, wenn wir zügig entscheiden müssen.“

Ein Unternehmen, das seine Daten seit vier Jahren an allen Standorten weltweit durch ein übergreifendes und einheitliches System auswertet, ist die Dürr AG, Hersteller von Produktionsanlagen für die Automobilindustrie. „Das Analyseprogramm bringt uns mehr Transparenz in den Unternehmensabläufen“, sagt Finanzvorstand Ralph Heuwing. Der Konzern unterhält 48 Standorte weltweit, über die die Unternehmensleitung den Überblick behalten muss. Die Lösung: Mitarbeiter mehrerer Hierarchieebenen geben alle neuen Daten ins System ein, das dann auf einen Klick den gewünschten Einblick ins Konzerninnere liefert – von den Stücklisten und Terminplänen über Materialzulieferungen bis hin zu den Key Performance Indicators, den Schlüsselkennzahlen des Geschäftsbetriebs, liegen alle Informationen stets aktuell vor. Doch allein auf die Zahlen will sich auch Heuwing nicht verlassen: „Wir halten uns vor Augen, dass das System den Menschen nicht ersetzt. Es gibt Hinweise auf die richtige Entscheidung, aber auch nicht mehr.“

Andreas Zeuch berät seit vielen Jahren Unternehmer in Sachen Entscheidungsfindung. Er weiß: „Häufig setzen Führungskräfte mehr Information mit mehr Sicherheit gleich. Während die Wissensmenge wächst, wird ihnen aber bewusst, dass sich auch die Wissenslücken ausdehnen.“ Zeuch, Autor eines Buches über intuitive Entscheidungen in Unternehmen, hat erkannt: „Intuition ist ein Managementinstrument, das Führungskräfte näher an eine Entscheidung bringt. Nur bedeutet sie oftmals einen Schritt auf unbekanntes Terrain.“

Günter Carpus, Geschäftsführer des Beratungsunternehmens Carpus und Partner AG, geht diesen Schritt ganz bewusst. Er lädt seine Angestellten regelmäßig zum Bogenschießen ein. Carpus bezieht sich dabei auf die Theorie von Timothy Gallwey: Der amerikanische Personalberater zeigte, wie man durch spielerische Ansätze Anspannung und Selbstzweifel reduzieren kann. Tennisspieler sollen sich beispielsweise nicht auf den Ball konzentrieren, sondern nur seinem Plopp beim Auftreffen auf den Schläger lauschen. Es geht darum, die eigentliche Entscheidungsfindung aus dem Zentrum der Aufmerksamkeit zu bringen. Durch Sporteinlagen lockern sich die Mitarbeiter und trainieren entspannt die eigentlich gefragten Fähigkeiten: Manager üben sich beim Bogenschießen in Zielfindung, und Buchhalter jonglieren in einer anderen Übung mit Bällen anstatt mit Beträgen.

Sowohl Fensterproduzent Hartleif als auch Berater Carpus wissen inzwischen, dass sie nicht alles wissen können und Erfahrungen und Intuition häufig weiterhelfen. Wenn der Chef außerdem Zusammenhalt und Selbstbewusstsein der Mitentscheider stärkt, hat er auch die verbleibende Unsicherheit im Griff. Carpus und seine Mitarbeiter nehmen den Arbeitsalltag nun umgekehrt wahr: „In der Entscheidungsphase sind wir entspannt“, sagt der Geschäftsführer. „Was uns stresst, ist die Routine.“

Am Puls der Zeit. Am Reißbrett der Zukunft.

The Innovation & Product Lifecycle Experience | Recruitingevent Köln, 16. und 17. September 2011

Wir suchen Managementberater für die Optimierung von Innovations- und Engineeringprozessen bei unseren Kunden. In unserem Workshop können Sie hautnah erleben, was „Innovation & Product Lifecycle Management“ (ILM) bei Capgemini Consulting bedeutet: Neben faszinierendem Input von Zukunftsforscher Dr. Karlheinz Steinmüller bieten wir Ihnen anspruchsvolle Arbeit an einem realen Case, kollegiale Atmosphäre und eine Menge Spaß. So bekommen Sie nicht nur einen Vorgeschmack davon, wie wir an ILM-Projekten arbeiten, sondern Sie haben auch Gelegenheit, unsere Berater, unsere Methoden und unsere Kultur kennenzulernen. Und vielleicht nehmen Sie am Ende sogar einen Arbeitsvertrag mit nach Hause. Als Absolvent, Young Professional mit 1 bis 4 Jahren Erfahrung im ILM-Umfeld oder als Doktorand bewerben Sie sich bitte bis 29. August 2011 mit Ihren aussagekräftigen Unterlagen bei julia.michalski@capgemini.com. Weitere Informationen zu diesem Event finden Sie auf www.innovation-experience.de.

Capgemini Consulting is the strategy and transformation consulting brand of Capgemini Group