

The Effective Executive

Effektivität und Handlungsfähigkeit in der Führungsrolle gewinnen

von
Peter F. Drucker

1. Auflage

The Effective Executive – Drucker

schnell und portofrei erhältlich bei beck-shop.de DIE FACHBUCHHANDLUNG

Thematische Gliederung:

Management, Consulting, Planung, Organisation, Steuern – Management – Ratgeber – Unternehmensberatung, Unternehmensförderung – Betriebliches Steuerwesen – Management – Wirtschaftswissenschaften: Sachbuch und Ratgeberliteratur

Verlag Franz Vahlen München 2014

Verlag Franz Vahlen im Internet:

www.vahlen.de

ISBN 978 3 8006 4671 5

beck-shop.de

7. Effektive Entscheidungen

Eine Entscheidung ist immer ein Urteil, eine Wahl zwischen mehreren Alternativen. Nur selten geht es dabei um die Wahl zwischen richtig und falsch – allenfalls zwischen „fast richtig“ und „wahrscheinlich falsch“. Viel häufiger aber muss man zwischen zwei Wegen entscheiden, von denen keiner nachweislich eher richtiger ist als der andere.

Der effektive Entscheider weiß, dass der Mensch
nie von objektiven Fakten ausgeht,
sondern immer von einer subjektiven Meinung.

Die meisten Entscheidungsratgeber sagen dem Leser: „Finde zuerst die Fakten.“ Der effektive Entscheider weiß jedoch, dass der Mensch nie von objektiven Fakten ausgeht, sondern immer von einer subjektiven Meinung. Meinungen sind natürlich nichts weiter als ungeprüfte Hypothesen und als solche völlig wertlos, wenn sie nicht an der Realität getestet werden. Um die Fakten zu ermitteln, muss zunächst eine Entscheidung über die jeweiligen Relevanzkriterien und insbesondere das am besten geeignete Maß getroffen werden. Dieser Aspekt ist der Dreh- und Angelpunkt wirksamer Entscheidungen und gewöhnlich auch ihr kontroversester Aspekt.

Schließlich ergibt sich die effektive Entscheidung nicht, wie so viele Bücher über die Entscheidungspraxis kundtun, aus einem Konsens über die Fakten. Die Übereinkunft, die der richtigen Entscheidung zugrunde liegt, erwächst vielmehr aus dem Aufprall und Konflikt abweichender Meinungen und der ernsthaften Auseinandersetzung mit konkurrierenden Alternativen.

Die Übereinkunft, die der richtigen Entscheidung zugrunde liegt,
erwächst aus dem Aufprall und Konflikt abweichender
Meinungen und der ernsthaften Auseinandersetzung mit
konkurrierenden Alternativen.

Die effektive Führungskraft weiß, dass Menschen nicht mit der Suche nach Fakten beginnen. Am Anfang steht immer eine Meinung. Und das ist auch völlig in Ordnung. Nach langjähriger Erfahrung in einem Bereich *keine* ei-

gene Meinung zu haben, legt doch die Vermutung nahe, dass es einem an Beobachtungsgabe und durchdringendem Verstand fehlt.

Der Mensch geht zwangsläufig von einer Meinung aus. Ihn aufzufordern, erst einmal nach den Fakten zu suchen, ist völlig kontraproduktiv. Er wird dann nämlich genau das tun, wofür er ohnehin schon viel zu anfällig ist, sprich gezielt nach Fakten suchen, die seine bereits getroffene Schlussfolgerung stützen. Irgendwie findet man immer die Fakten, nach denen man sucht. Die einzige konsequente Methode, der einzige Ansatz, der es uns ermöglicht, Meinungen tatsächlich an der Realität zu testen, basiert auf der bedingungslosen Akzeptanz, dass Meinungen nun einmal zuerst kommen. So kann niemand übersehen, dass wir zwangsläufig von ungeprüften Hypothesen ausgehen. Und wie man mit Hypothesen umgeht, das wissen wir genau: Man debattiert nicht über sie, sondern man prüft sie. Man findet heraus, welche haltbar und somit ernsthafter Berücksichtigung wert sind, und welche ausscheiden, wenn sie das erste Mal anhand beobachtbarer Erfahrungen getestet werden.

Die effektive Führungskraft unterstützt unterschiedliche Meinungen. Aber sie besteht darauf, dass man auch darüber nachdenkt, welche Ergebnisse das „Experiment“, also das Überprüfen der Meinung an der Realität, liefern müsste. Sie fragt: „Was müssen wir wissen, um die Gültigkeit dieser Hypothese zu testen? Wie müssten die Fakten aussehen, damit sich diese Meinung als haltbar erweist?“ Sie macht es sich selbst und ihren Kollegen zur Gewohnheit, darüber nachzudenken und zu artikulieren, welche Aspekte man betrachten, untersuchen und prüfen muss. Und sie besteht darauf, dass die Äußerung einer Meinung auch dazu verpflichtet genau zu definieren, welche faktischen Erkenntnisse erwartet werden können und gesucht werden sollten.

Vielleicht ist die wirklich entscheidende Frage in diesem Zusammenhang die Frage nach dem Relevanzkriterium. Was relevant ist, hängt in den allermeisten Fällen davon ab, welches Maß für die fragliche Angelegenheit und die zu treffende Entscheidung am besten geeignet ist. Wann immer man analysiert, wie eine wirklich effektive, eine wirklich richtige Entscheidung getroffen wurde, stellt man fest, dass eine ganze Menge Arbeit und Denkarbeit in die Ermittlung des am besten geeigneten Maßes geflossen sind.

Der effektive Entscheider geht grundsätzlich davon aus,
dass das traditionelle Maß nicht das richtige Maß ist.

Der effektive Entscheider geht grundsätzlich davon aus, dass das traditionelle Maß nicht das richtige Maß ist. Andernfalls wäre gemeinhin keine Entscheidung notwendig – eine einfache Anpassung würde völlig ausrei-

chen. Das traditionelle Maß spiegelt die gestrige Entscheidung wider. Die Notwendigkeit einer neuen Entscheidung ist folglich in aller Regel ein Hinweis darauf, dass dieses Maß nicht mehr angemessen ist.

Um die hoffnungslos veraltete Beschaffungs- und Bestandspolitik der US-Streitkräfte zu modernisieren, stellte Robert McNamara als US-Verteidigungsminister unter Präsident Kennedy zunächst die traditionellen Maße infrage, an denen Militärbestände gemessen wurden – nämlich die Gesamtaufwendungen und Gesamtstückzahlen der Beschaffung und Lagerhaltung. Stattdessen identifizierte und isolierte er die wenigen Posten – vielleicht 4 Prozent des zahlenmäßigen Gesamtbestands –, die zusammen 90 Prozent oder mehr der gesamten Beschaffungskosten ausmachen. Genauso identifizierte er die wenigen Posten – ebenfalls etwa 4 Prozent des Gesamtbestands –, die zu 90 Prozent die Einsatzbereitschaft gewährleisten. Da einige Posten zu beiden Kategorien gehören, belief sich die wirklich wesentliche Ausstattung auf 5 oder 6 Prozent des mengen- oder wertmäßigen Gesamtbestands. Diese Posten mussten, darauf bestand McNamara, separat und äußerst detailgenau verwaltet werden. Die restlichen rund 95 Prozent aller Bestände, die weder die Masse an Aufwendungen ausmachen noch die Grundeinsatzbereitschaft beeinträchtigen, sollten dagegen nach dem Ausnahmeprinzip verwaltet werden, also anhand von Wahrscheinlichkeiten und Durchschnittswerten. Das neue Maß ermöglichte umgehend höchst effektive Entscheidungen über Beschaffung, Bestandshaltung und Logistik.

Der beste Weg, das angemessene Maß zu finden, besteht wieder darin, sich selbst ein Bild von der Lage zu machen und das im letzten Kapitel erörterte Feedback einzuholen – nur dass es in diesem Fall *vor* der Entscheidung kommt.

Im Personalwesen werden die meisten Ereignisse in Durchschnittswerten gemessen, wie zum Beispiel die durchschnittliche Anzahl an Unfällen mit Arbeitszeitausfall pro hundert Beschäftigte, der mittlere Anteil von Abwesenheiten bezogen auf die gesamte Belegschaft oder die durchschnittliche Krankheitsrate je hundert Mitarbeiter. Diese Mittelwerte sind zwar für versicherungstechnische Zwecke geeignet, für Personalentscheidungen aber völlig bedeutungslos, wenn nicht gar irreführend.

Die große Mehrheit aller Unfälle ereignet sich in einem oder zwei Bereichen eines Betriebs. Fehlzeiten häufen sich in aller Regel in einer einzigen Abteilung. Und selbst Fehlzeiten durch Krankheit sind, wie wir heute wissen, nicht gleichmäßig verteilt, sondern üblicherweise auf einen sehr kleinen Teil der Belegschaft beschränkt. Die Personalmaßnahmen, die sich aus dem Verlass auf Durchschnittswerte ergeben, führen sicher nicht zu den gewünschten Ergebnissen und könnten die Dinge sogar verschlimmern.

Das am besten geeignete Maß zu finden ist also keine Mathematikaufgabe, sondern ein mit Risiken verbundenes Urteil.

Effektive Entscheidungen erfordern unterschiedliche Standpunkte

Wann immer ein Urteil zu fällen ist, braucht man Alternativen, zwischen denen man wählen kann. Ein Urteil, bei dem man nur Ja oder Nein sagen kann, ist kein Urteil. Nur Alternativen ermöglichen vielleicht einen Einblick in das, was wirklich auf dem Spiel steht.

Effektive Führungskräfte bestehen daher auf mehreren Optionen – damit sie das am besten geeignete Maß auswählen können.

Effektive Führungskräfte bestehen auf mehreren Optionen – damit sie das am besten geeignete Maß auswählen können.

Es gibt verschiedene Kriterien, um ein Investitionsprojekt zu beurteilen: Eines konzentriert sich auf die Dauer der Kapitalbindung, ein anderes auf die erwartete Rentabilität, ein weiteres auf den Kapitalwert der Investition etc. Eine gute Führungskraft wird sich keinesfalls nur mit einem dieser konventionellen Maßstäbe zufrieden geben. Sie weiß, und sei es nur aus Erfahrung, dass jede dieser Analysen einen ganz anderen Aspekt derselben Investitionsentscheidung in den Vordergrund rückt. Solange sie sich nicht jedes mögliche Bewertungskriterium angesehen hat, kann sie gar nicht wirklich wissen, welche dieser Analyse- und Messmethoden für die anstehende Investitionsentscheidung am besten geeignet ist. Die effektive Führungskraft wird also darauf bestehen, für ein und dieselbe Entscheidung alle drei Investitionsrechnungen durchzuführen, um am Ende mit Sicherheit sagen zu können: „Dieses Maß ist für diese Entscheidung am besten geeignet.“

Wer sich nicht mit Alternativen auseinandersetzt, geht mit Scheuklappen durchs Leben.

Das ist der Hauptgrund, warum effektive Entscheider bewusst das zweitwichtigste Gebot der Entscheidungsratgeber ignorieren und nicht für Konsens, sondern für Dissens und Uneinigkeit sorgen.

Die Entscheidungen einer Führungskraft lassen sich kaum per Akklamation treffen. Gute Entscheidungen erfordern immer einen Zusammenstoß abweichender Ansichten, einen Dialog zwischen verschiedenen Stand-

punkten und eine Wahl zwischen mehreren Urteilen. Die oberste Regel beim Entscheiden lautet daher, keine Entscheidung zu treffen, wenn keine Uneinigkeit besteht.

Die oberste Regel beim Entscheiden lautet, keine Entscheidung zu treffen, wenn keine Uneinigkeit besteht.

Alfred P. Sloan soll bei einer Sitzung seines Topmanagements gesagt haben: „Meine Herren, wie ich sehe, sind wir in dieser Frage alle einer Meinung“, woraufhin alle Anwesenden zustimmend nickten. „Dann“, fuhr Sloan fort, „schlage ich vor, die weitere Besprechung auf unser nächstes Treffen zu verschieben, damit wir alle mehr Zeit haben, um ein paar Meinungsunterschiede zu entwickeln und vielleicht ein besseres Verständnis davon zu gewinnen, worum es bei der Entscheidung wirklich geht.“

Sloan war alles andere als ein „intuitiver“ Entscheider. Er wies immer wieder auf die Notwendigkeit hin, Meinungen an Fakten zu testen und absolut sicherzustellen, dass man nicht zuerst einen Entschluss fasst und dann nach Fakten sucht, die ihn stützen. Aber er wusste auch, dass die richtige Entscheidung immer ein angemessenes Maß an Uneinigkeit erfordert.

Jeder effektive Präsident der amerikanischen Geschichte sorgte auf seine Weise für den Dissens, den eine wirksame Entscheidung erfordert. Jeder – Abraham Lincoln, Theodore Roosevelt, Franklin D. Roosevelt und Harry Truman – hatte eine ganz eigene Art. Doch sie alle sorgten auf ihre Weise für die notwendigen Meinungsunterschiede, um „ein besseres Verständnis davon zu gewinnen, worum es bei der Entscheidung wirklich geht“. George Washington war dafür bekannt, dass er Konflikte und Streitereien hasste und sich nichts mehr wünschte als ein geeintes Kabinett. Und dennoch sorgte er in wirklich wichtigen Angelegenheiten für ausreichend Uneinigkeit, indem er sowohl Alexander Hamilton als auch Thomas Jefferson, seine beiden engsten Berater, um ihre Meinung bat.

Der amerikanische Präsident, der die Notwendigkeit für organisierten Dissens am besten verstand, war vermutlich Franklin D. Roosevelt. Wann immer eine wirklich wichtige Frage aufkam, nahm er einen Berater zur Seite und sagte: „Ich möchte, dass Sie sich um diese Angelegenheit kümmern – aber achten Sie auf strengste Geheimhaltung.“ (Mit dieser Auflage sorgte er ganz bewusst dafür, dass jeder Regierungsangehörige umgehend davon erfuhr.) Dann nahm er noch ein paar weitere Personen beiseite, von denen er wusste, dass sie eine ganz andere Einstellung hatten, und gab ihnen denselben Auftrag – natürlich ebenfalls „streng vertraulich“. So konnte er ziemlich sicher sein, dass stets alle wichtigen Aspekte durchdacht und ihm dargelegt wurden. Und er konnte sicher sein,

dass er sich nicht von der vorgefertigten Meinung einer einzigen Person vereinnahmen ließ.

Diese Praxis wurde von dem einen „professionellen Manager“ in Roosevelts Kabinett, seinem Innenminister Harold Ickes, dessen Tagebücher zahllose Schimpftiraden über die „Schlampigkeit“, „Indiskretionen“ und „Heimtücken“ des Präsidenten enthalten, scharf als miserable Regierungsführung kritisiert. Doch Roosevelt wusste, dass die wichtigste Aufgabe eines amerikanischen Präsidenten nicht gute Amtsführung ist, sondern Politik zu machen und die richtigen Entscheidungen zu treffen. Und die beste Grundlage dafür ist gewissermaßen ein „kontradiktorisches Verfahren“ – die Methode, die in einem Rechtsstreit sicherstellt, dass den Fakten wirklich auf den Grund gegangen wird und alle relevanten Aspekte einer Sache dem Gericht präsentiert werden.

Für das Beharren auf Meinungsunterschieden gibt es drei wesentliche Gründe:

Erstens ist Uneinigkeit das Einzige, was den Entscheider davor schützt, zum Gefangenen seiner Organisation zu werden. Alle wollen immer etwas von einem Entscheider. Jeder hat ein ganz besonders wichtiges Anliegen und versucht – oft in durchaus gutem Glauben – die für ihn günstigste Entscheidung herbeizuführen. Aus dem Gefängnis besonderer Ansichten und vorgefertigter Ansichten kann man nur ausbrechen, indem man für Meinungsunterschiede sorgt, die überzeugend argumentiert, sachlich fundiert und gründlich durchdacht sind.

Zweitens können nur abweichende Meinungen Alternativen für eine Entscheidung bieten. Und eine Entscheidung ohne Alternativen ist ein verzweifelter Vabanquespiel, so gut durchdacht sie auch sein mag. Die Wahrscheinlichkeit, dass sich eine Entscheidung letztendlich als falsch erweisen wird, ist immer ausgesprochen hoch – sei es, weil sie von Anfang an falsch war oder weil sie aufgrund einer Veränderung der Umstände am Ende doch nicht mehr angemessen ist. Wenn man aber bei der Entscheidungsfindung verschiedene Alternativen durchgespielt hat, dann steht im Zweifelsfall immer eine Ausweidlösung zur Verfügung, die man bereits durchdacht, untersucht und verstanden hat. Ohne Alternative wird man dagegen vermutlich völlig aus dem Konzept kommen, wenn sich eine Entscheidung in der Realität als nicht gangbar erweist.

Vor allem aber sind Meinungsunterschiede notwendig, um unsere Vorstellungskraft anzuregen. Grundsätzlich braucht man natürlich keine besondere Fantasie, um die richtige Lösung für ein Problem zu finden. In der Praxis gilt das aber nur für Mathematikaufgaben. Sobald echte Unsicherheit im Spiel ist, sind „kreative“ Lösungen gefragt, die eine völlig neue Situation schaffen. Und das bedeutet wiederum, dass man Vorstellungskraft in Form einer ganz neuen und anderen Art des Wahrnehmens und Verstehens braucht.

Zwar haben zugegebenermaßen nicht übermäßig viele Menschen ein überragendes Vorstellungsvermögen, aber auch nicht so wenige, wie allgemein angenommen. Die menschliche Vorstellungskraft muss allerdings herausgefordert und stimuliert werden, sonst bleibt sie latent und ungenutzt. Unterschiedliche Standpunkte sind der wirksamste Impuls, den wir kennen – insbesondere wenn sie überzeugend argumentiert, gründlich durchdacht und sachlich fundiert werden müssen.

Nur wenige Menschen besitzen Goggelmoggets Fähigkeit, sich bereits vor dem Frühstück eine ganze Menge unmögliche Dinge vorzustellen. Und noch weniger haben die Vorstellungskraft von Goggelmoggets Schöpfer, Lewis Carroll, dem Autor von *Alice im Wunderland*. Doch selbst kleine Kinder haben genügend Fantasie, um sich an *Alice* zu erfreuen. Und wie Jerome S. Bruner anmerkt, erkennt selbst ein achtjähriges Kind auf den ersten Blick, dass zwar 4×6 ebenso viel ist wie 6×4 , analog aber ein Baumstamm keineswegs dasselbe ist wie ein Stammbaum.¹¹ Diese Erkenntnis erfordert eine ausgeprägte Vorstellungskraft. Viel zu viele Erwachsenenentscheidungen scheinen von der Annahme auszugehen, dass ein Baumstamm tatsächlich dasselbe sein muss wie ein Stammbaum.

Es gibt eine Geschichte über einen Bewohner einer Südseeinsel in viktorianischen Zeiten, der nach seiner Rückkehr von einer Reise den anderen Inselbewohnern erzählte, dass die Menschen im Westen kein Wasser in ihren Häusern und Gebäuden hätten. Auf seiner Insel floss das Wasser durch ausgehöhlte Baumstämme und war so für das Auge deutlich sichtbar. In den westlichen Städten wurde es dagegen durch Rohre geleitet und kam nur zum Vorschein, wenn man einen Wasserhahn betätigte. Den hatte ihm jedoch niemand erklärt.

Wann immer ich diese Geschichte höre, muss ich an die menschliche Vorstellungskraft denken. Wenn wir den Hahn nicht aufdrehen, kann unsere Fantasie nicht fließen. Der Hahn steht für unterschiedliche Auffassungen, die diszipliniert erörtert werden.

Aus diesem Grund sorgt der effektive Entscheider ganz bewusst für Meinungsunterschiede. Sie schützen ihn davor, sich von einem zwar plausiblen, aber dennoch falschen oder unvollständigen Argument vereinnahmen zu lassen. Sie bieten ihm Alternativen, die es ihm einerseits ermöglichen zu wählen und eine Entscheidung zu treffen, ihm andererseits aber auch Halt geben, damit er nicht orientierungslos im Nebel stochert, wenn sich eine Entscheidung bei der Umsetzung als mangelhaft oder falsch erweist. Außerdem zwingen sie ihn selbst und seine Kollegen zu kreativem Denken. Unterschiedliche Standpunkte verwandeln die plausible in die richtige und die richtige in die gute Entscheidung.

¹¹ Siehe hierzu auch Jerome S. Bruners erkenntnisreiches Buch *Toward a Theory of Instruction*, Cambridge: Harvard, 1964, S. 64. (In deutscher Sprache erschienen unter dem Titel *Entwurf einer Unterrichtstheorie*.)

Unterschiedliche Standpunkte verwandeln die plausible in die richtige und die richtige in die gute Entscheidung.

Der effektive Entscheider geht nicht von der Annahme aus, dass ein Vorschlag richtig ist und folglich alle anderen falsch sein müssen, oder dass er selbst mit Sicherheit Recht hat und daher alle anderen bestimmt im Unrecht sind. Stattdessen verpflichtet er sich dazu, erst einmal herauszufinden, warum Menschen unterschiedlicher Meinung sind.

Effektive Führungskräfte wissen natürlich, dass es Dummköpfe und Tüchtlinge gibt. Aber deshalb glauben sie noch lange nicht, dass jemand zwangsläufig ein Narr sein muss, nur weil er etwas für sie selbst Eindeutiges und Offensichtliches mit anderen Augen sieht. Vielmehr gehen sie erst einmal davon aus, dass er ganz einfach eine andere Realität sieht und ein anderes Problem in den Vordergrund stellt. Die effektive Führungskraft fragt sich daher stets und ständig: „Was muss diese Person sehen, wenn man davon ausgeht, dass ihr Standpunkt tatsächlich vertretbar, vernünftig und intelligent ist?“ In erster Linie geht es ihr darum, ihr Gegenüber zu *verstehen*. Erst dann denkt sie überhaupt darüber nach, wer Recht hat und wer Unrecht.¹²

In einer guten Rechtsanwaltskanzlei erhalten angehende Anwälte, die frisch von der Universität kommen, als Erstes die Aufgabe, eine möglichst starke Argumentation für die Gegenpartei auszuarbeiten. Das ist nicht nur der intelligenteste Schritt, bevor man mit der Beweisführung für den eigenen Mandanten beginnt (schließlich muss man davon ausgehen, dass auch der gegnerische Anwalt sein Handwerk beherrscht), sondern auch genau das richtige Training für einen jungen Rechtsanwalt. So lernt er, nicht einfach davon auszugehen, dass die eigene Begründung richtig ist, sondern sich auch damit auseinanderzusetzen, was die andere Seite wissen, sehen oder als wahrscheinlich annehmen muss, um der Meinung zu sein, dass ihre Sichtweise glaubhaft ist. Er lernt, dass er die beiden Argumentationen als Alternativen ansehen muss. Erst dann wird er wirklich verstehen können, worum es in seiner Beweisführung überhaupt geht. Und erst dann kann er dem Gericht überzeugend darlegen, warum seine Alternative der gegnerischen Argumentation vorzuziehen ist.

¹² Diese Erkenntnis ist natürlich keine Neuheit. In Wahrheit ist sie lediglich eine Umformulierung der Ansichten von Mary Parker Follet (siehe auch ihr Buch *Dynamic Administration*, herausgegeben von Henry C. Metcalf und L. Urwick, New York: Harper & Row, 1942), die ihrerseits die von Platon in seinem großen Dialog über die Redekunst, dem *Phaidros*, vorgebrachten Argumente ergänzen.