

Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft (Ed.)

Research Report

Entweder - oder: Wie entscheidungsfreudig sind deutsche Manager? Befragung von 560 Führungskräften der Wirtschaft

Akademie-Studie, No. 2005

Provided in Cooperation with:

Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH, Überlingen

Suggested Citation: Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft (Ed.) (2005) : Entweder - oder: Wie entscheidungsfreudig sind deutsche Manager? Befragung von 560 Führungskräften der Wirtschaft, Akademie-Studie, No. 2005, Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft, Überlingen

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/100020>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

START

Akademie-Studie 2005

Entweder – oder: Wie entscheidungsfreudig sind deutsche Manager?

Befragung von 560 Führungskräften der Wirtschaft

STOP

1. VORWORT: ENTSCHEIDENDE MOMENTE

„In der Welt ist es sehr selten mit dem Entweder-Oder getan.“

Johann Wolfgang von Goethe

Entscheidungsfragen, Entscheidungsstärke, entscheidende Momente – das Thema unserer diesjährigen Manager-Befragung stößt auf reges Interesse. Nicht nur, dass wir mit 560 Führungskräften wesentlich mehr Personen als bisher in unsere Umfrage einbeziehen konnten. Die meisten handelten sofort und sandten uns den ausgefüllten Fragebogen binnen 48 Stunden zurück. Das imponiert!

Vielleicht haben sich viele deshalb so schnell für eine Teilnahme entschlossen, weil wir eine der wichtigsten Fassetten von Führung und Management überhaupt aufs Tableau heben. Ein Thema, das mit Blick auf die anstehenden Entscheidungsprozesse in Politik und Wirtschaft kaum aktueller sein könnte. Keine Frage: Vor uns liegen entscheidende Monate und Jahre.

Sicher haben die Befragten auch deshalb so bereitwillig mitgemacht und Stellung bezogen, weil wir ihnen aus dem Herzen sprechen: Wenn wir nach Entscheidungsmustern, -prozessen und Spielräumen fragen, interessieren wir uns weniger für Organigramme, Programme und Variablen. Wir schauen auf die Menschen, die letzten Endes die großen und kleinen Entscheidungen treffen. Nicht die Qualität eines EDV-Programms oder die Genauigkeit gesammelter Daten entscheiden darüber, ob eine gute Entscheidung getroffen wird, sondern die Persönlichkeit des Entscheiders. Der Faktor Mensch macht den Unterschied. Deshalb haben wir ganz bewusst die Führungskräfte nach ihrer Selbsteinschätzung, ihren Erfahrungen und ihren Zweifeln gefragt: persönlich und direkt.

Eine Entscheidung, hinter der kein Mensch mit seiner Persönlichkeit steht, kann es gar nicht geben. Aber es gibt viele Personen, die nie zu einer Entscheidung kommen. Das kann jeder, der nur wenige Tage in einem Unternehmen, einer Abteilung oder einem Team gearbeitet hat, sicher aus eigener Erfahrung belegen. Nur wer (sich) entscheidet, kann erfolgreich sein.

Die Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft begleitet seit fast 50 Jahren Menschen und Unternehmen auf ihrem Weg. Als Berater und Trainer wissen wir die entscheidenden Momente zu schätzen, die viele doch so sehr scheuen und vermeiden möchten: In Entscheidungsmomenten erhalten abstrakte Managementprozesse ein Gesicht. Ängste, Zweifel, Sorgen, Hoffnungen und viele andere Gefühlshaltungen treten zu Tage. Damit kann man arbeiten, diese Gefühle lassen sich nutzen. Entscheidende Momente sind stets ein Glücksfall. So gesehen bieten die kommenden Monate viele Chancen und interessante Möglichkeiten für Wirtschaft, Politik und Gesellschaft. Es lohnt sich, der Frage nach der Entschlusskraft und Entscheidungsfreude unserer Führungsriege genauer nachzugehen.

Ob Ihnen die Lektüre neue Einsichten gewährt? Entscheiden Sie selbst!

Viel Freude beim Lesen!



Daniel F. Pinnow
Geschäftsführer

INHALTSVERZEICHNIS

1. Vorwort: Entscheidende Momente	2
2. Methode	5
3. Kommentierte Ergebnisse	6
3.1 Eine klares und deutliches Ja: Führungskräfte glauben an ihre Entscheidungsstärke	
3.2 Völlig ausreichend: Der Entscheidungsspielraum deutscher Führungskräfte	7
3.3 Einbinden und einbinden lassen: Chef und Mitarbeiter im Entscheidungsprozess	8
3.4 Zu viele reden mit – und kommunizieren zu wenig	10
3.5 Keine Frage der Größe: Groß- und Kleinunternehmen leiden gleichermaßen an Inflation der Entscheider	12
3.6 Absage an die Intuition: Deutsche Führungskräfte sammeln lieber Informationen und vertrauen dem Verstand	15
3.7 Frauen entscheiden nicht grundsätzlich anders als Männer – auch wenn sie das glauben ...	18
3.8 Entscheidungsstärke: (K)eine Frage des Alters ...	22
4. Fazit: Führung entscheidet	26
5. Literaturempfehlungen	29
6. Stichprobenverteilung	31
7. Abbildungsverzeichnis	33
8. Übersicht: Die Akademie-Studien	34
9. Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft	37
10. Kontakt	38

2. METHODE

Befragt wurden über 2.000 Managerinnen und Manager verschiedener Branchen und Unternehmensgrößen aus Deutschland. 560 haben sich an der schriftlichen Umfrage beteiligt und einen Fragebogen mit insgesamt 17 Fragen ausgefüllt.

Uns interessierten ihre persönliche Erfahrung bei Entscheidungen und ihre Einstellung zu Entscheidungsprozessen in ihrem Unternehmen.

Die Teilnehmer sollten unter vorgegebenen Antworten auswählen, hatten die Möglichkeit mit Ja oder Nein zu antworten oder ihre Einschätzung auf einer Skala von „trifft voll zu“ bis „trifft gar nicht zu“ zu kennzeichnen. Die Teilnahme war freiwillig, die Fragebögen wurden anonym ausgewertet. Befragungszeitraum: Mai 2005.

3. KOMMENTIERTE ERGEBNISSE

3.1 Ein klares und deutliches Ja: Führungskräfte glauben an ihre Entscheidungsstärke

„Entscheidend ist nicht die Frage, ob man Macht hat, entscheidend ist die Frage, wie man mit ihr umgeht.“

Alfred Herrhausen

Keine Frage – deutschen Führungskräften fällt es leicht, Entscheidungen zu treffen. Zumindest behaupten das 78 Prozent der 560 befragten Führungskräfte. Bei der Bewertung der eigenen Entscheidungsstärke gibt es kein Zögern oder Zaudern.

Entscheiden ist schließlich, wie zum Beispiel der Wirtschaftsökonom und Nobelpreisträger Herbert Simon bereits in den siebziger Jahren feststellte, ein anderes Wort für Management. Diese Managementkompetenz spricht sich keine Führungskraft selbst ab. Immerhin gehen ja auch 84,7 Prozent der Befragten davon aus, dass man eine gute Führungskraft an ihrer Entscheidungsstärke erkennen kann.

An Selbstvertrauen mangelt es den befragten Führungskräften keineswegs. Nur eine Minderheit von 38,7 Prozent übt Kritik an der Management-Elite und glaubt, dass deutsche Führungskräfte entscheidungsschwach seien. Deutsche Unternehmen leiden nicht darunter, dass sich ihre Führungskräfte nicht entscheiden könnten oder wollten. Zumindest entscheiden sich die befragten Führungskräfte dafür, diese Meinung zu vertreten.

78 Prozent der 560 befragten Führungskräfte sind der Meinung, dass sie gut entscheiden können.

84,7 Prozent wollen eine gute Führungskraft an ihrer Entscheidungsstärke erkennen.

38,7 Prozent glauben, dass deutsche Führungskräfte entscheidungsschwach seien

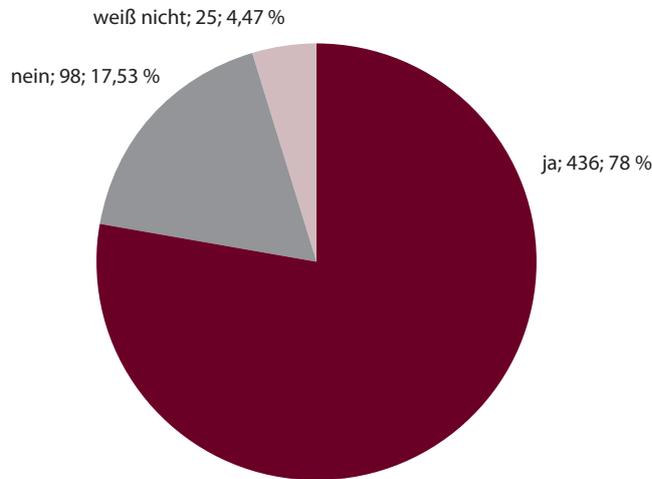


Abbildung 1: Antworten auf die Frage „Fällt es Ihnen leicht, Entscheidungen zu treffen?“ (n = 559 Teilnehmer)

3.2 Völlig ausreichend: Der Entscheidungsspielraum deutscher Führungskräfte

Nicht nur, dass sich die deutschen Führungskräfte freudig und bereitwillig entscheiden wollen, sie können es auch, weil ihnen genügend Raum und Befugnis eingeräumt werden. 65,7 Prozent geben an, dass der Entscheidungsspielraum, der ihnen bei der Arbeit zur Verfügung steht, angemessen sei, um richtig entscheiden und „einen guten Job“ machen zu können. 10,6 Prozent räumen sogar ein, dass dieser Rahmen größer als nötig sei. Nur 23,7 Prozent glauben, dass der Entscheidungsspielraum zu klein sei. Es darf entschieden werden in deutschen Unternehmen!

65,7 Prozent bezeichnen ihren Entscheidungsspielraum als angemessen.

Über zu wenig Wahlfreiheit und Freiraum wollen sich die Führungskräfte nicht beklagen. Auch nicht über zu wenig Hintergründe und Datenmaterial. 87,8 Prozent können sich glücklich schätzen: Ihnen stehen nach eigener Ansicht immer die notwendigen Informationen zur Verfügung, um Entscheidungen am Arbeitsplatz angemessen fällen zu können.

87,8 Prozent stehen immer die notwendigen Informationen zur Verfügung.

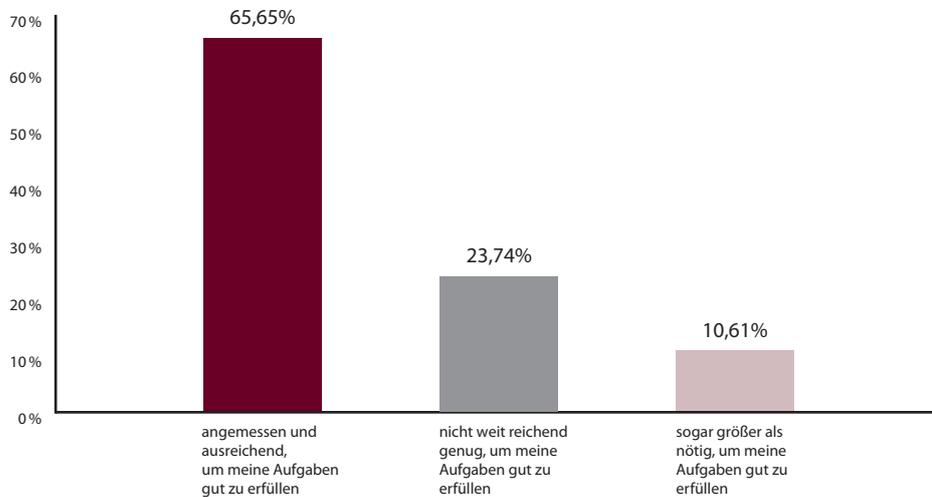


Abbildung 2: Antworten auf die Frage „Wie würden Sie den Entscheidungsspielraum, der Ihnen in Ihrer jetzigen Position zur Verfügung steht, beschreiben?“ (n=556 Teilnehmer)

3.3 Einbinden und einbinden lassen: Chef und Mitarbeiter im Entscheidungsprozess

Die Führungskräfte fühlen sich nicht nur uneingeschränkt und frei in ihren Entscheidungen, sie beziehen auch gern und bereitwillig ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Entscheidungsprozesse ein – wenn man ihren Aussagen Glauben schenken will: 99,6 Prozent aller befragten Führungskräfte mit Personalverantwortung sagen, dass ihnen die Einbeziehung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Entscheidungsprozesse wichtig sei.

Die meisten Führungskräfte sind immer Führer und Geführte in einer Person: Auch wenn sie selbst Personalverantwortung tragen, sind sie wiederum einer Person unterstellt. Von den 560 Teilnehmern der Umfrage sind das 522. Diese Personen haben wir gefragt: „Wie sehr fühlen Sie sich von Ihrer Führungskraft in Entscheidungsprozesse, die Ihren Arbeitsalltag betreffen, eingebunden?“ Ergebnis: Nur 6,5 Prozent beklagen, in die Entscheidungsprozesse gar nicht eingebunden zu sein. Die große Mehrheit von 62 Prozent sagt: „Ja, ich bin eingebunden. Meine Argumente werden von der Führungskraft berücksichtigt.“ 31,5 Prozent sind noch zufriedener und geben zu Protokoll: „Wir entscheiden gemeinsam.“

99,6 Prozent der Führungskräfte sagen: „Die Einbeziehung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Entscheidungsprozesse ist mir wichtig“.

Nur 6,5 Prozent beklagen, in die Entscheidungen des Chefs nicht eingebunden zu sein.

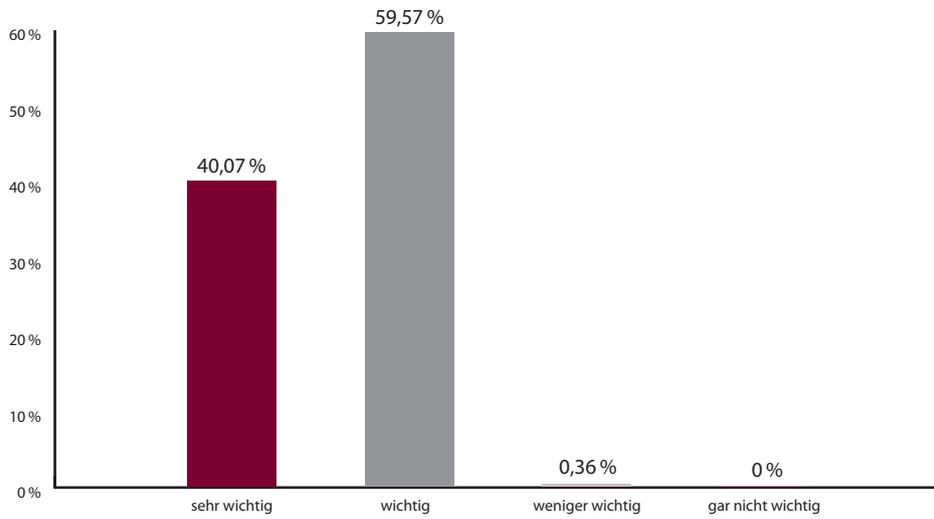


Abbildung 3: Antworten der Führungskräfte mit Personalverantwortung auf die Frage: „Wie wichtig ist Ihnen die Einbeziehung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Entscheidungsprozesse?“ (n=277 Teilnehmer)

3.4 Zu viele reden mit – und kommunizieren zu wenig

„Es ist besser, ein Problem zu erörtern, ohne es zu entscheiden, als es zu entscheiden, ohne es erörtert zu haben.“

Joseph Joubert

Die Führungskräfte entscheiden gern, beziehen ihre Mitarbeiter ein und beklagen sich nicht über zu wenig Entscheidungsspielraum. Das klingt fast zu schön, um wahr zu sein.

Hauptgrund für Entscheidungsblockaden: Zu viele Leute sind am Entscheidungsprozess beteiligt.

Sobald die eigene Person nicht mehr im Fokus steht und sich das Interesse eher allgemeinen Strukturen und Prozessen in der deutschen Wirtschaft und im Business-Alltag zuwendet, fallen die Antworten pessimistischer aus. 67,8 Prozent sind der Meinung, dass die Entscheidungsprozesse in deutschen Unternehmen zu komplex seien. Fast ebenso viele (67,2 Prozent) sind der Meinung, dass Führungskräfte in Krisenzeiten dazu neigen, autoritärer zu führen und zu viele Entscheidungen an sich zu reißen.¹

Deutsche Unternehmen leiden nicht an fehlendem Mut oder fehlender Entschlusskraft ihrer Entscheidungsträger. Es gibt nicht zu wenige, die entscheiden wollen, es gibt zu viele, die entscheiden dürfen. Dieses Bild ergibt sich, wenn man aus den Antworten der Führungskräfte ein Ranking der „Entscheidungsblocker“ erstellt.

Die meisten Führungskräfte klagen über zu große Konkurrenz im Entscheidungsgetümmel: 83,6 Prozent sind der Meinung, dass Beschlüsse in Unternehmen vor allem dann blockiert oder sogar verhindert werden, wenn zu viele Personen am Entscheidungsprozess beteiligt sind.

Verpönt: „Macht und Interessenskonflikte“.

Den zweiten Platz des Rankings nimmt mit 76,4 Prozent ein „artverwandtes“ und benachbartes Phänomen ein: „Macht und Interessenskonflikte verhindern ein Votum für die beste Entscheidung.“ Auf dem dritten Platz: „Entscheidungen werden nicht oder zu wenig kommuniziert.“

Das Horrorszenario für die Entscheidungsfindung in deutschen Unternehmen: Zu viele Personen sind im Entscheidungsprozess beteiligt, verfolgen dabei aber eigene Ziele und Machtspielchen und legen keinen Wert auf eine klare Kommunikation der letztlich getroffenen

¹ Vgl. zum Thema „Führen in Krisenzeiten“ die Akademie-Studie 2003 „Führen in der Krise – Führung in der Krise“.

Entscheidungen. Gut möglich, dass dem einen oder anderen dieses Bild bekannt vorkommt.

Das Ergebnis des Rankings zeigt aber auch, wie viel Fingerspitzengefühl Führungskräfte aufbringen müssen, um die Entscheidungsfindung im Unternehmen erfolgreich zu managen: Einerseits wollen sie möglichst viele Mitarbeiter in die Entscheidungsfindung einbeziehen (s.o.), andererseits müssen sie darauf achten, dass Koalitionsbildungen, Machtkämpfe und unausgesprochene Konflikte die Lösungssuche nicht überlagern.

Auffallend: Nur etwas mehr als ein Viertel sieht die Ursache von Fehlentscheidungen oder Entscheidungsblockaden darin, dass die Unternehmenskultur keine Fehler zuließe. Auch externe Faktoren werden nur sparsam als Erklärung herangezogen: Nur 38 Prozent können die undurchsichtige Rechtslage als Entschuldigung akzeptieren. Dass zu häufiger Personalwechsel den Entscheidungsfluss aufhält, glauben weniger als die Hälfte (49,3 Prozent). Eher erkennen die Führungskräfte mangelnde Organisationsstrukturen als Grund an. 64,2 Prozent sagen, die Entscheidungsbefugnisse seien nicht klar definiert. Dieses Manko wiederum geht mit den anderen „Entscheidungsblockern“ Hand in Hand.

Nur 38 Prozent akzeptieren die undurchsichtige Rechtslage als Grund für schleppende Entscheidungen.

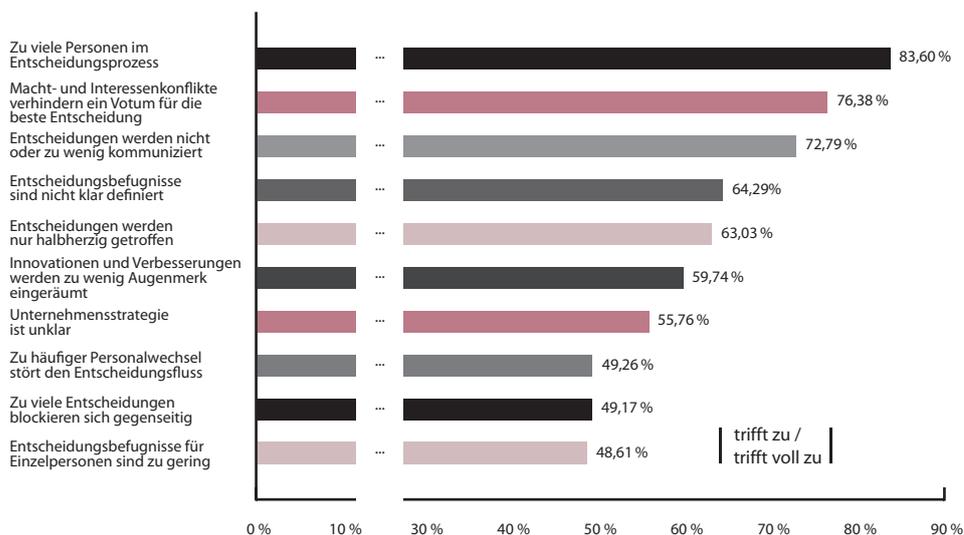


Abbildung 4: Ranking der „Entscheidungsblocker“. Antworten auf die Frage „Was behindert Ihrer Meinung nach die Entscheidungsfindung im Unternehmen?“ Antworten „trifft zu“ und „trifft voll zu“ wurden zusammengefasst. (n=560 Teilnehmer).

3.5 Keine Frage der Größe: Groß- und Kleinunternehmen leiden gleichermaßen an Inflation der Entscheider

„In jedem Entscheidungsprozess gibt es dunkle, verschlungene Pfade.“

John F. Kennedy

Die Unternehmensgröße hat anscheinend keinen Einfluss auf das Antwortverhalten und das Unbehagen an den langen verschlungenen Pfaden, die Entscheidungen gehen müssen: Egal ob Start-up oder Großkonzern, die Krux der Entscheidung liegt in den Strukturen – nicht im Wollen und Können der Führungskräfte. Jeder Manager für sich wüsste wohl, wie er sich zu entscheiden hätte, und könnte es auch. Im Zusammenspiel der Abteilungen, Teams und Koalitionen bleibt indes so manche Entscheidung hängen oder wird von anderen Beschlüssen gestoppt, torpediert oder egalisiert.

Insbesondere Führungskräfte in kleinen Unternehmen beklagen sich darüber, dass die Entscheidungsbefugnisse nicht klar genug definiert seien. Vielleicht liegt es daran, dass die Unternehmensstrategie zu undeutlich formuliert ist. Immerhin nimmt dieser Kritikpunkt den fünften Platz des Rankings der „Entscheidungsblocker“ in der Gruppe der Kleinunternehmen ein.

Je größer das Unternehmen, umso klarer und strenger sind Prozesse und Arbeitsabläufe definiert, umso festgezurrt Befugnisse. Bei Unternehmen mit einer Belegschaft von 100 bis 1.000 Mitarbeitern und bei Konzernen wird das Fehlen einer klaren Unternehmensstrategie weniger bemängelt. Auch der Kritikpunkt, dass Entscheidungsbefugnisse nicht klar genug definiert seien, taucht hier nicht mehr auf. Anscheinend sehen die Führungskräfte in diesem Punkt klar und wollen oder müssen sich nicht beklagen. Dafür tauchen neue „Blocker“ auf: Entscheidungen werden nur halbherzig getroffen. Außerdem legt man insbesondere in Großunternehmen zu wenig Augenmerk auf Verbesserungen und Innovationen. Je größer das Unternehmen, umso eindeutiger sind die Entscheidungsbefugnisse für den Einzelnen definiert. Gerade diese klare Auf- und Zuteilung scheint aber mutige Beschlüsse und die Verwirklichung neuer Ideen eher zu verhindern als zu fördern.

Die Krux der Entscheidung liegt in den Strukturen, nicht im Wollen und Können der Führungskräfte.

In kleinen Unternehmen sind die Entscheidungsbefugnisse nicht klar genug definiert.

Je größer das Unternehmen, umso klarer sind Prozesse – trotzdem werden Entscheidungen nur halbherzig getroffen.

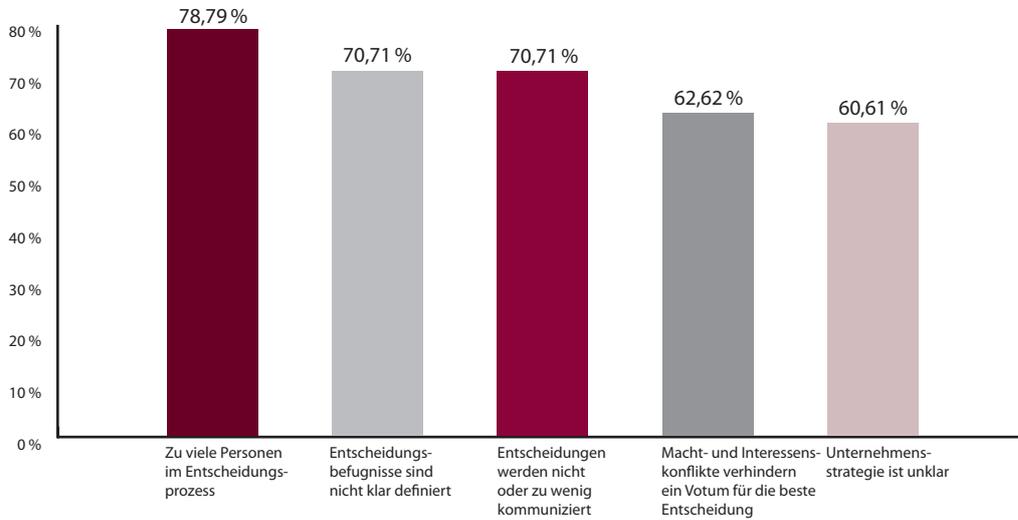


Abbildung 5: Ranking der fünf wichtigsten „Entscheidungsblocker“ in Kleinunternehmen (bis 100 Mitarbeiter). Antworten von Führungskräften auf die Frage: „Was behindert Ihrer Meinung nach die Entscheidungsfindung im Unternehmen?“ Die Antworten „trifft zu“ und „trifft voll zu“ wurden zusammengefasst. (n=103 Teilnehmer).

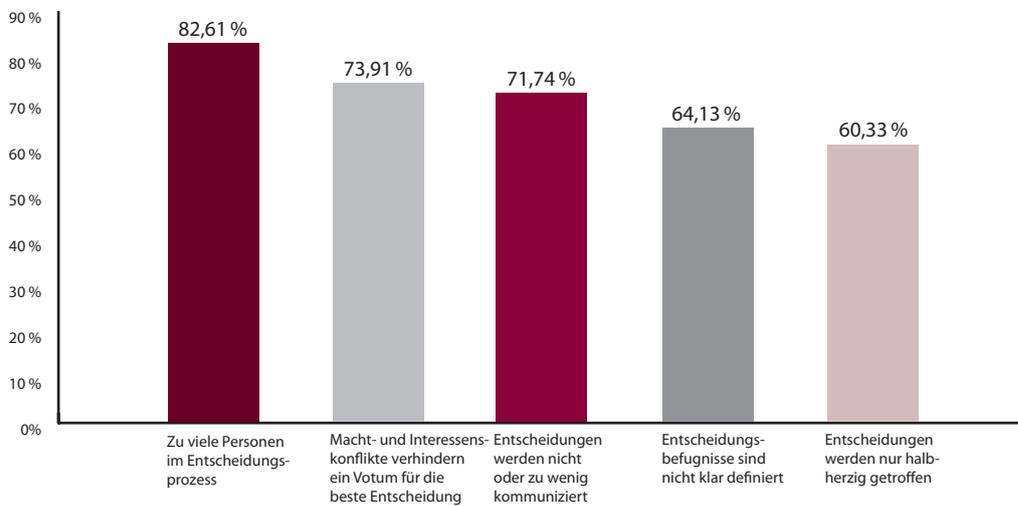


Abbildung 6: Ranking der fünf wichtigsten „Entscheidungsblocker“ in mittelständischen Unternehmen (101 bis 1.000 Mitarbeiter). Antworten von Führungskräften auf die Frage: „Was behindert Ihrer Meinung nach die Entscheidungsfindung im Unternehmen?“ Die Antworten „trifft zu“ und „trifft voll zu“ wurden zusammengefasst. (n=184 Teilnehmer).

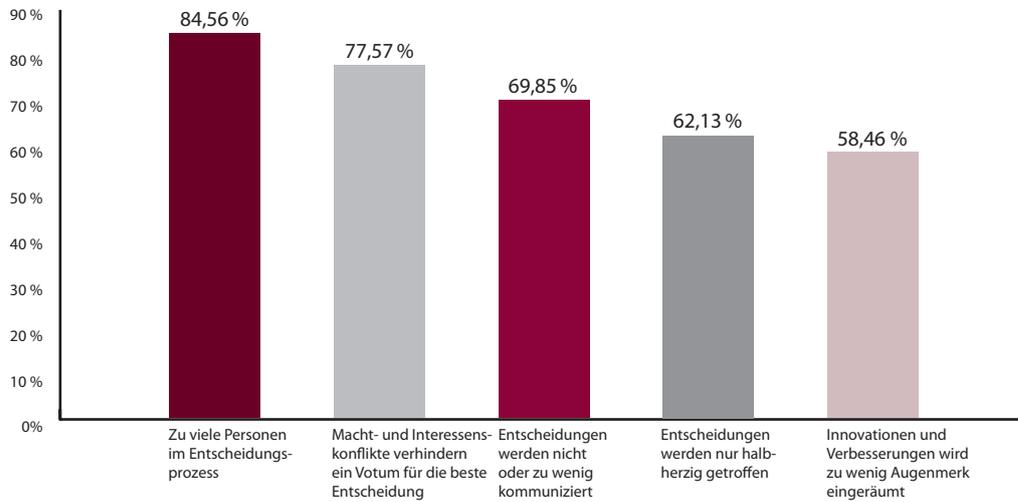


Abbildung 7: Ranking der fünf wichtigsten „Entscheidungsblocker“ in Großunternehmen (mehr als 1.000 Mitarbeiter). Antworten von Führungskräften auf die Frage: „Was behindert Ihrer Meinung nach die Entscheidungsfindung im Unternehmen?“ Die Antworten „trifft zu“ und „trifft voll zu“ wurden zusammengefasst. (n=272 Teilnehmer).

3.6 Absage an die Intuition: Deutsche Führungskräfte sammeln lieber Informationen und vertrauen dem Verstand

Intuition = „Die Fähigkeit gewisser Leute, eine Lage in Sekunden-schnelle falsch zu beurteilen.“ Friedrich Dürrenmatt

Gute Entscheidungen brauchen Zeit. Das sagt der Volksmund. Die befragten Führungskräfte sehen das größtenteils anders. Weniger als die Hälfte (42,6 Prozent) schenken der Volksweisheit Glauben und wollen Entscheidungen möglichst schnell treffen.

Schnelle Entscheidungen liegen im Trend. Zumindest wenn man Literatur und Wissenschaft folgt. Die Kraft der Intuition war schon immer beliebt – jetzt erhält sie ihre publizistische Weihe. Der amerikanische Bestseller-Autor Malcolm Gladwell zum Beispiel misst den Momenten, in denen wir denken, ohne zu denken, hohe Bedeutung bei: „Ich glaube, dass das, was in diesen ersten zwei Sekunden geschieht, total rational ist. Es handelt sich dabei um Denken – es ist bloß eine schnellere und geheimnisvollere Art von Denken als jenes bewusste Treffen von Entscheidungen, das wir üblicherweise mit Denken gleichsetzen.“² Gladwell rät dazu, den berüchtigten Bauchentscheidungen mehr Gerechtigkeit widerfahren zu lassen: „Oft müssen wir dies sehr schnell tun. Es ist wie beim Autofahren: Ohne rasche Entscheidungen würden wir nirgendwo hinkommen.“

„Ich überlege – mein Bauch entscheidet“, soll der Wirtschaftspionier Max Grundig einmal gesagt haben. Die befragten Führungskräfte allerdings möchten sich nicht voll und ganz auf ihre Intuition verlassen. Nur jeder fünfte Manager gibt an, meistens spontan aus dem Bauch heraus zu entscheiden. Noch weniger, 14,3 Prozent, bekennen sich dazu, dass ihnen bei Entscheidungen das Gefühl wichtiger sei als der Verstand. 27,9 Prozent sagen: „Je schneller ich mich entscheiden kann, umso besser.“

18,4 Prozent bekennen sich dazu, meistens aus dem Bauch heraus zu entscheiden.

² Malcolm Gladwell: Blink! Die Macht des Moments, übersetzt von Jürgen Neubauer, Campus Verlag, Frankfurt am Main 2005.

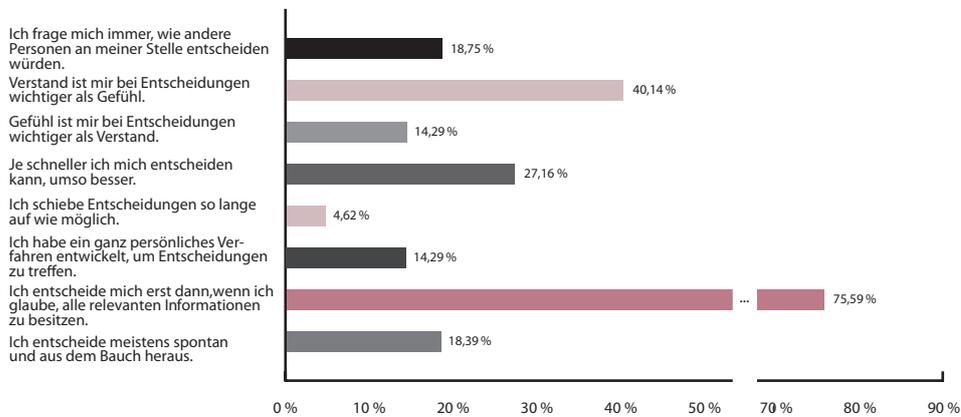


Abbildung 8: Antworten auf die Frage: „Wie treffen Sie grundsätzlich Entscheidungen?“ (n=560 Teilnehmer)

Statt dem eigenen Gefühl trauen die Manager lieber ausführlicher Datenanalyse. Gefragt nach ihren persönlichen Entscheidungsriten antworten die meisten (75,9 Prozent): „Ich entscheide mich erst dann, wenn ich glaube, alle relevanten Informationen zu besitzen.“ Dazu suchen sie Rat bei Mitarbeitern, Freunden und Bekannten: Keine der Führungskräfte gab an, ganz für sich ohne Rat oder Hilfe entscheiden zu wollen oder zu können. 68,5 Prozent beziehen von Fall zu Fall andere in ihre Entscheidungen ein. 31,5 Prozent tun dies grundsätzlich.

75,9 Prozent entscheiden sich erst dann, wenn sie glauben, alle relevanten Informationen zu besitzen.

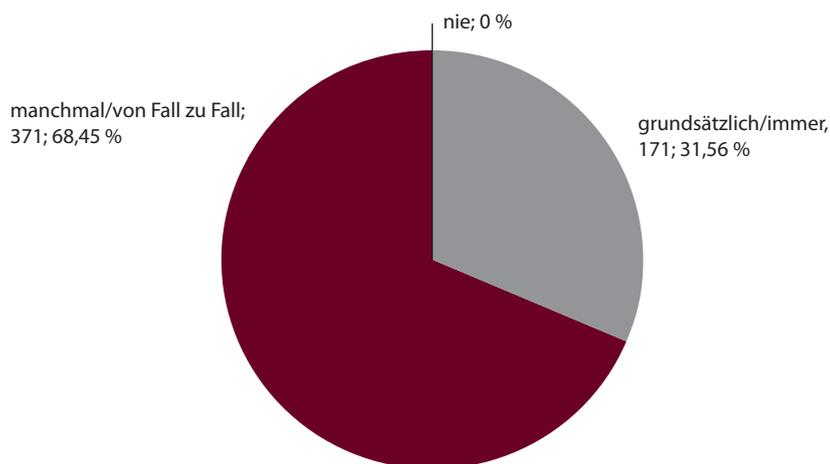


Abbildung 9: Antworten auf die Frage: „Beziehen Sie vor der Entscheidung andere Menschen ein?“ (n=542 Teilnehmer)

Wenn Führungskräfte andere in den Entscheidungsprozess einbeziehen, dann zumeist von vornherein – um möglichst viele Standpunkte und Meinungen zu sammeln. Dies tun 77,7 Prozent. Wesentlich weniger (35,2 Prozent) beziehen auch im Kern des Entscheidungsprozesses andere ein, damit die Entscheidung von mehreren Personen getroffen und getragen wird. Auffallend wenig Manager legen auch dann Wert auf Kontakt, Austausch und die Meinung der anderen, wenn ihre Entscheidung längst getroffen wurde – um diese ‚abzusichern‘. Dies tun nur 13,6 Prozent.

Vielleicht haben die Führungskräfte hier, ohne es zu ahnen, bereits eine Antwort auf die Frage gegeben, warum sich in deutschen Unternehmen so viele Entscheidungen gegenseitig blockieren, aufheben oder entkräften: Weil die Führungskräfte oft nur kommunizieren, dass sie sich zu etwas entschieden haben – aber nicht, wie sie zu der Entscheidung gekommen sind. Zwar beauftragen sie am Anfang des Prozesses viele Akteure mit Informationsbeschaffung und Entscheidungsvorbereitung. Die Kommunikation stoppt meist abrupt, sobald die Entscheidung getroffen ist. Dabei trägt jeder Abschluss eines Entscheidungsprozesses bereits den Keim der nächsten Entscheidungsaufgabe in sich: „In einer Welt von interagierenden Teilsystemen muss man in interagierenden Teilsystemen denken, wenn man Erfolg haben will“³, rät der Kognitionspsychologe Dietrich Dörner. Jede Entscheidung beeinflusst verschiedene Merkmale des gesamten Systems – umso wichtiger sind die Kommunikation und die Übermittlung von Informationen, die über die reine Tatsache, dass etwas entschieden worden ist, hinausgehen.

Möglicher Grund für die schleppende und unzureichende Umsetzung von Entscheidungen: Viele Führungskräfte kommunizieren nur das Ergebnis ihrer Entscheidung – aber nicht, wie sie zu der Entscheidung gekommen sind.

³ Dietrich Dörner, Die Logik des Misslingens. Strategisches Denken in komplexen Situationen, Rowohlt Verlag, 4. Aufl. 2005, S.13.

3.7 Frauen entscheiden nicht grundsätzlich anders als Männer – auch wenn sie das glauben ...

„Männer sind immer auf Bildung und Erfahrung angewiesen, wenn sie Entscheidungen treffen, auch über die Zukunft. Dieses System ist jetzt schon überholt.“

Frauen treffen Entscheidungen aufgrund ihrer Umgebung, aktueller Veränderungen und Intuition. Ich glaube, Frauen entscheiden schneller und genauer – sobald sie erkannt haben, dass sie dazu in der Lage sind.“

Dr. Tomorrow alias Frank Ogden

Entscheiden sich Frauen anders als Männer? Ja. Zumindest sagen das 59,5 Prozent der Befragten. Frauen sind von den Unterschieden im Entscheidungsverhalten überzeugter als Männer: Während 68,7 Prozent der Frauen sagen, dass Frauen anders entscheiden, glauben das „nur“ 51,1 Prozent der Männer.

59,5 Prozent glauben: Frauen entscheiden grundsätzlich anders als Männer.

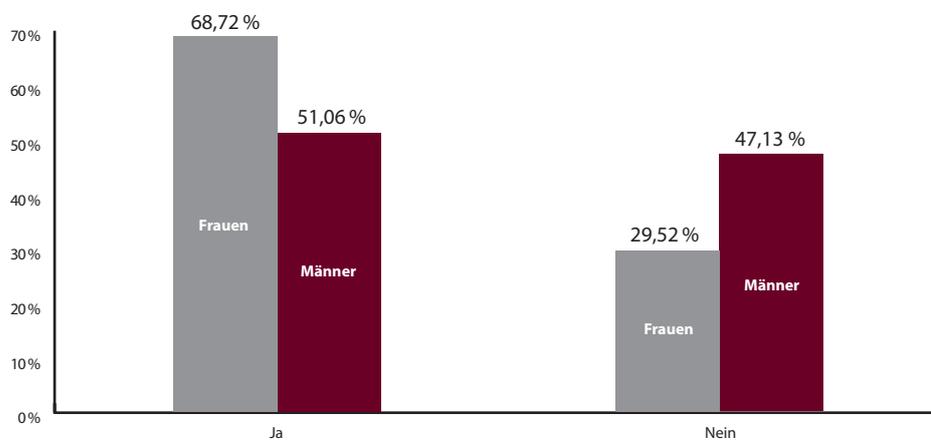


Abbildung 10: Antworten auf die Frage: „Was glauben Sie: Entscheiden sich Frauen grundsätzlich anders als Männer?“ (n = 560 Führungskräfte)

Aber: Betrachtet man das Antwortverhalten genauer, findet man gar keine gravierenden Unterschiede. Bei der Einschätzung des eigenen Entscheidungsspielraums sind Mann und Frau ebenso einer Meinung wie bei der Frage nach den „Entscheidungsblockern“ im Unternehmen.

Differenzen treten immer dann zu Tage, wenn einerseits die Einschätzung des persönlichen Entscheidungsverhaltens angesprochen und

andererseits nach den Entscheidungsmustern von Frauen und Männern im Allgemeinen gefragt wird. Ob Frauen und Männer grundsätzlich anders und geschlechtsspezifisch entscheiden, bleibt offen. Fest steht, dass sich Männer und Frauen gegenseitig unterschiedliches Entscheidungsverhalten zuschreiben: Frauen entscheiden mit dem Kopf, Männer mit dem Verstand. Auf dieses Erklärungsmuster greifen viele Antworten zurück, die wir auf die offene Frage, wie sich Mann und Frau in Entscheidungssituationen unterscheiden, erhalten haben.

Mit 81,9 Prozent gibt die Mehrheit der Männer an, sich leicht und schnell entscheiden zu können. Bei den Frauen sind es nur 72,7 Prozent, also immerhin zehn Prozent weniger. Gut die Hälfte der Männer (47,4 Prozent) bekennt sich zu der Aussage „Verstand ist mir bei Entscheidungen wichtiger als Gefühl“. Frauen hingegen vertrauen weniger auf die Ratio. Von ihnen können nur 30,8 Prozent der Aussage zustimmen.

81,9 Prozent der Männer sagen: „Ja, ich entscheide mich leicht und schnell.“

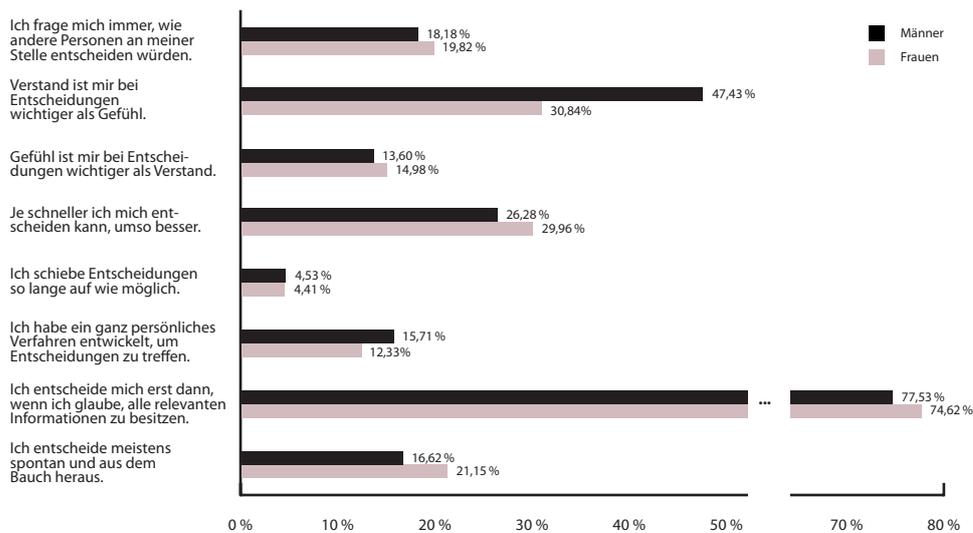


Abbildung 11: Antworten auf die Frage: „Wie treffen Sie Entscheidungen?“ (Mehrere Antworten möglich.) (n = 560 Führungskräfte, davon 227 Frauen)

Das sagen die Frauen*:

Männer ...

- ... entscheiden rationaler (30)
- ... berücksichtigen eher Machtinteressen und eigene Absichten (6)
- ... entscheiden schneller (5)
- ... entscheiden spontaner (3)
- ... sind weniger harmoniebedürftig
- ... entscheiden formaler
- ... haben eine politischere Sichtweise
- ... machen sich wichtig
- ... sehen oft nicht das Ganze
- ... entscheiden resoluter
- ... diskutieren weniger als Frauen
- ... sind selbstbewusster
- ... haben weniger Bezug zur Umwelt
- ... „zocken“ eher
- ... fällen Entscheidungen auf dem Golfplatz

Frauen ...

- ... entscheiden emotionaler (38)
- ... entscheiden sozialer (6)
- ... überdenken die Auswirkungen ihrer Entscheidungen (5)
- ... treffen die Entscheidungen sorgfältiger (4)
- ... entscheiden lieber im Team (2)
- ... haben oft längerfristige Folgen im Kopf, Männer lösen aktuelle Probleme (2)
- ... entscheiden sachlicher, objektiver (2)
- ... sind meist perfektionistisch veranlagt
- ... müssen mit mehr Widerstand rechnen

* Antworten auf die offene Frage: „Was glauben Sie: Entscheiden Männer grundsätzlich anders als Frauen? Wenn ja: Wie?“ Bei Mehrfachnennungen gibt die Zahl in Klammern die Häufigkeit gleicher oder ähnlicher Formulierungen an.

Das sagen die Männer*:

Männer ...

- ... entscheiden rationaler (30)
- ... sind risikofreudiger (3)
- ... tragen eher Machtkämpfe aus (2)
- ... entscheiden pragmatischer
- ... entscheiden weniger kooperativ
- ... entscheiden weniger emotional
- ... entscheiden oft schnell und falsch
- ... entscheiden digital: ja oder nein
- ... entscheiden sich immer für die kompliziertere Lösung
- ... folgen einer anderen Argumentationskette als Frauen
- ... entscheiden härter
- ... suchen bei unbequemen Entscheidungen Bestätigung
- ... verfügen über mehr Sensibilität
- ... neigen dazu, weiche Faktoren auszublenden
- ... entscheiden schneller
- ... entscheiden mutiger

Frauen ...

- ... entscheiden gefühlsbetonter, impulsiver und intuitiver (30)
- ... entscheiden sozialer und kommunizieren mehr (5)
- ... sind diplomatischer (2)
- ... sind selten der „einsame Wolf“
- ... sind Meister der Kompromisse
- ... entscheiden innovativer
- ... überdenken den Prozess stärker
- ... sind härter in der Entscheidungsfindung
- ... sind disziplinierter

* Antworten auf die offene Frage: „Was glauben Sie: Entscheiden Männer grundsätzlich anders als Frauen? Wenn ja: Wie?“ Bei Mehrfachnennungen gibt die Zahl in Klammern die Häufigkeit gleicher oder ähnlicher Formulierungen an.

3.8 Entscheidungsstärke: (K)eine Frage des Alters ...

„Wenn man Fehler gemacht hat, bezeichnet man das selbst gern als ‚Erfahrungen sammeln‘.“

Oscar Wilde

Die gute Nachricht: Entscheidungen zu treffen kann man lernen und trainieren. Davon sind zumindest 87,7 Prozent überzeugt. Allerdings haben sich nur 41,8 Prozent im Laufe ihrer beruflichen und persönlichen Entwicklung gezielt mit der Frage „Wie treffe ich Entscheidungen?“ auseinandergesetzt. 51,9 Prozent haben mal ein Buch zum Thema gelesen, 61,2 Prozent ein spezielles Seminar besucht. Immerhin 14,9 Prozent haben schon mal eine Coachingsitzung absolviert, in der ihre Entscheidungsfähigkeit thematisiert wurde.

87,7 Prozent sagen: Entscheidungen zu treffen kann man lernen und trainieren.

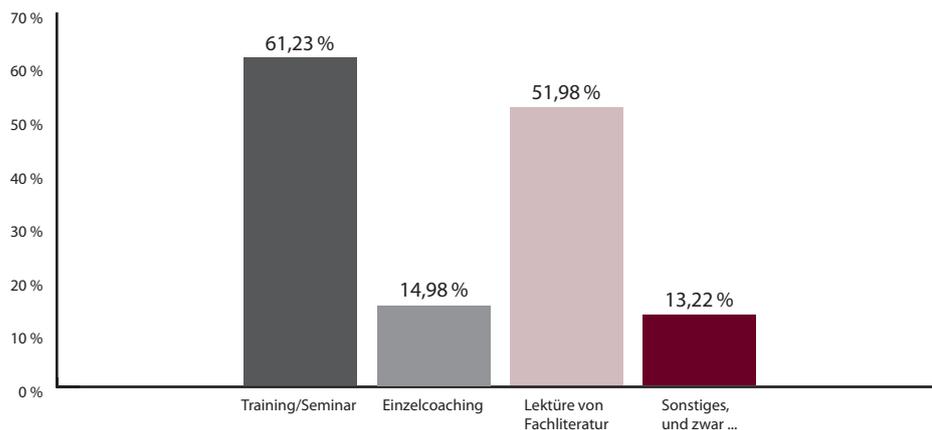


Abbildung 12: Antworten auf die Frage: „In welcher Form haben Sie sich mit der Frage ‚Wie treffe ich Entscheidungen?‘ auseinandergesetzt?“ (n = 227 Teilnehmer)

Unabhängig davon, ob man bewusst oder unbewusst gelernt hat, die richtige Entscheidung zu treffen: Mit zunehmendem Alter ändern sich Einstellungen, Verfahren und Glaubenssätze. Ältere Führungskräfte entscheiden sich grundsätzlich anders als ihre jüngeren Kolleginnen und Kollegen. Davon sind zumindest 64 Prozent der Befragten überzeugt. Die Zustimmung scheint unabhängig vom Alter zu sein: In der Gruppe der Führungskräfte unter vierzig Jahren glauben 64,6 Prozent daran, dass das Alter einen Unterschied bei der Entscheidungsfindung macht. In der Gruppe der Führungskräfte über vierzig Jahre glauben das 58,5 Prozent.

64 Prozent sind überzeugt: Ältere Führungskräfte entscheiden sich grundsätzlich anders als jüngere.

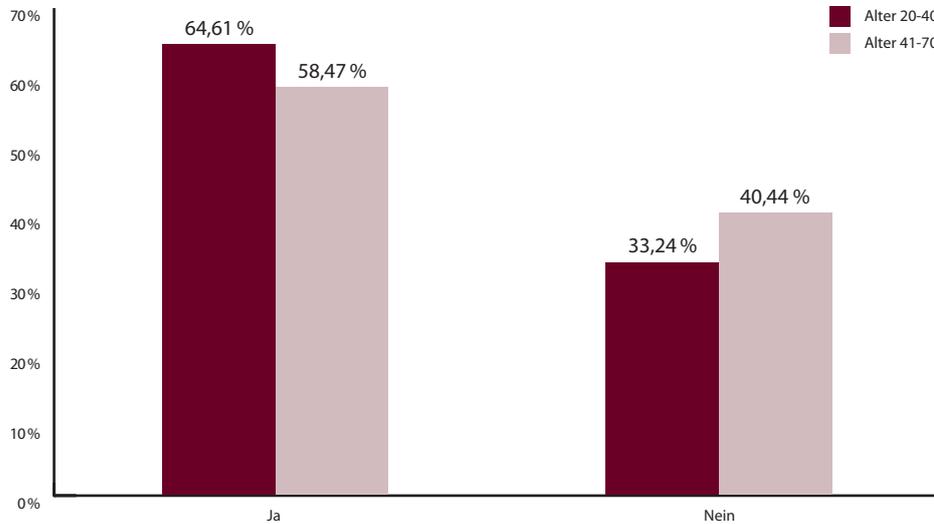


Abbildung 13: Antworten auf die Frage: „Was glauben Sie: Entscheiden jüngere Führungskräfte grundsätzlich anders als ältere?“ (n = 550 Führungskräfte)

Ein Blick auf die Antwortlisten unserer Umfrage zeigt: „Alte Hasen“ und „Junge Füchse“ liegen in ihren Entscheidungsgewohnheiten gar nicht so weit auseinander. Allerdings nimmt das Vertrauen in das „Bauchgefühl“ mit zunehmendem Alter ab. Je älter die Führungskraft, um so mehr scheint sie dem Verstand Vorzug vor dem Bauchgefühl zu geben. In der Gruppe der 20-40jährigen Manager sagen 38,6 Prozent, dass Kalkül bei Entscheidungen wichtiger sei als Gefühl. In der Gruppe der Manager über 40 liegt der Anteil der „Ratio-Anhänger“ gut sieben Prozentpunkte höher: bei 44,3 Prozent.

„Alte Hasen“ und „Junge Füchse“ liegen in ihren Entscheidungsgewohnheiten gar nicht so weit auseinander. Allerdings nimmt das Vertrauen in das „Bauchgefühl“ mit zunehmendem Alter ab.

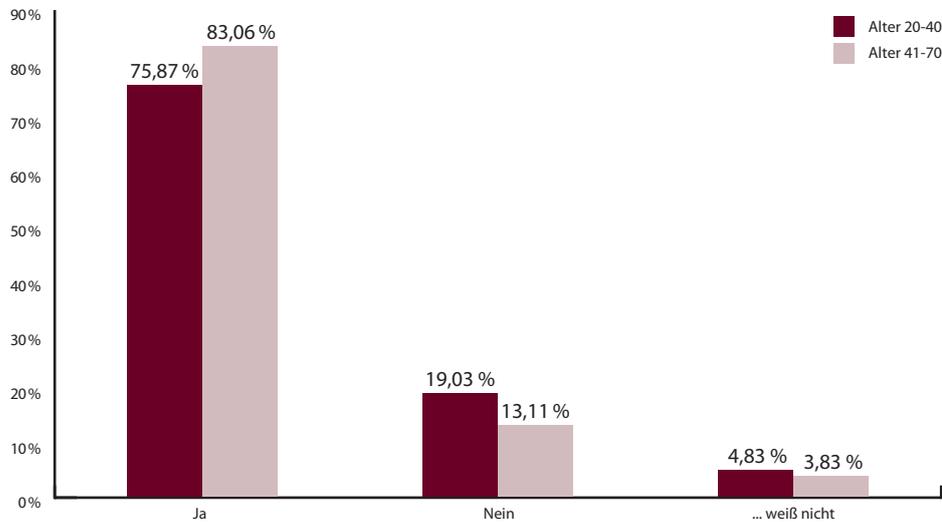


Abbildung 14: Antworten auf die Frage: „Fällt es Ihnen leicht, Entscheidungen zu treffen?“ (n = 550 Führungskräfte)

In der Gruppe der jungen Führungskräfte fragen sich 20,4 Prozent immer, wie andere Personen an ihrer Stelle entscheiden würden. Die Manager über vierzig vertrauen mehr auf ihre eigene Erfahrung. 20,2 Prozent ihrer Altersgruppe haben ihr ganz persönliches Verfahren entwickelt, um Entscheidungen zu treffen.

Die Frage nach den „Entscheidungsblockern“ in den Unternehmen beantworten beide Altersgruppe nahezu einmütig – mit einem kleinen, aber feinen Unterschied: Während die „Jugend“ mit 87,4 Prozent das Problem „Zu viele Personen sind am Entscheidungsprozess“ auf Platz Eins des „Blockade-Rankings“ hebt, entscheiden sich die meisten der älteren Führungskräfte für die Aussage „Macht- und Interessenskonflikte verhindern ein Votum für die beste Entscheidung“. Es scheint so, dass die Erfahrung den Führungskräften gelehrt hat, dass nicht die Vielzahl der Personen, sondern die Unterschiedlichkeit der offenen und verdeckten Interessen die Entscheidungsprozesse unnötig erschweren. Und sie haben gelernt: Gute Entscheidungen brauchen Zeit. Zumindest sagen das 46,5 Prozent dieser Gruppe – im Vergleich zu 38,8 Prozent bei den jüngeren Managern und Managerinnen.

Manager über vierzig vertrauen mehr auf ihre eigene Erfahrung.

46,5 Prozent der Manager über vierzig sagen: „Gute Entscheidungen brauchen ihre Zeit“.

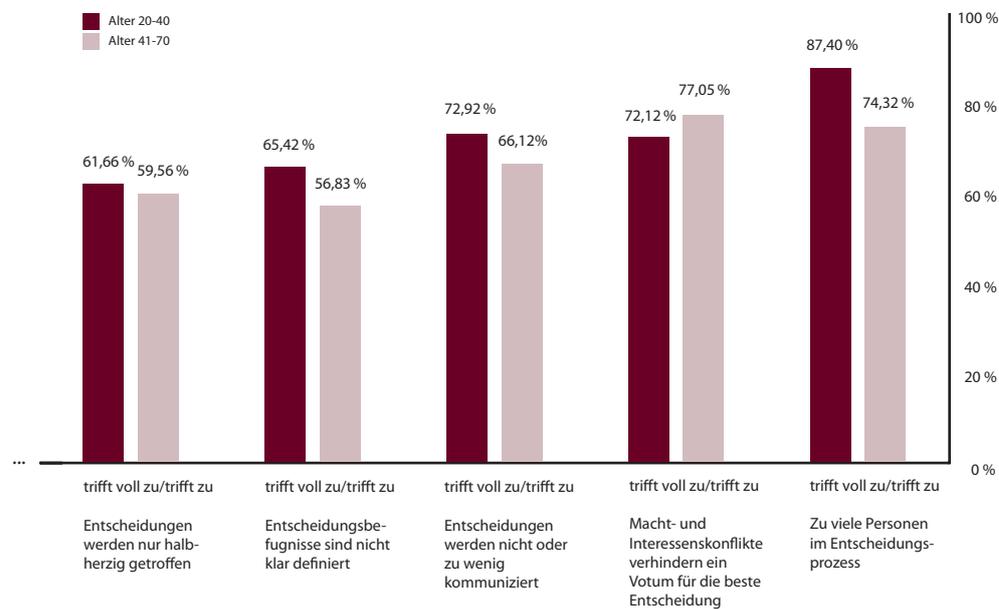
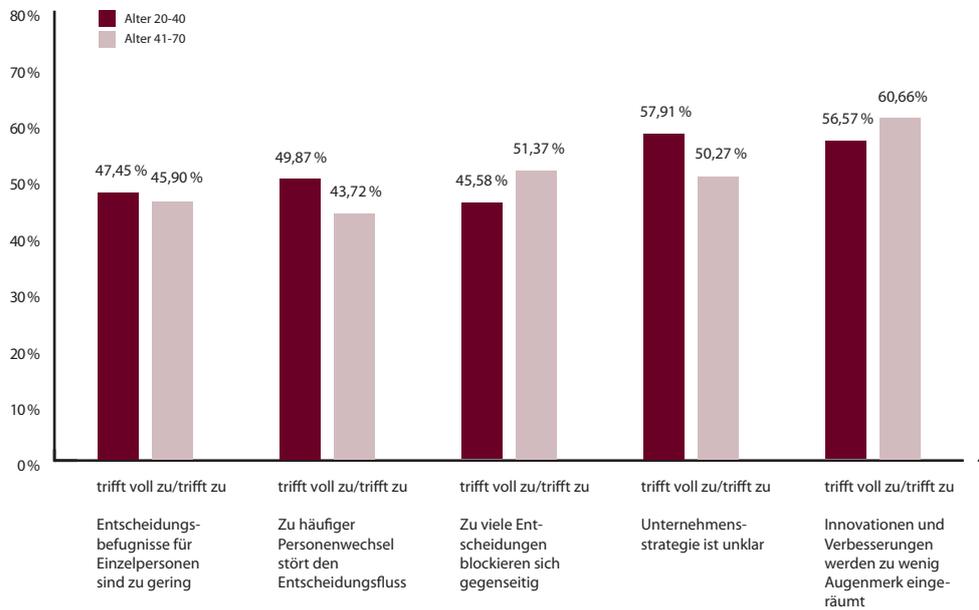


Abbildung 15: Ranking der „Entscheidungsblocker“. Antworten auf die Frage: „Was behindert Ihrer Meinung nach die Entscheidungsfindung im Unternehmen?“ Antworten „trifft zu“ und „trifft voll zu“ wurden zusammengefasst. (n=560 Teilnehmer).

4. FAZIT: FÜHRUNG ENTSCHIEDET

„Was alle Erfolgreichen miteinander verbindet, ist die Fähigkeit, den Graben zwischen Entschluss und Ausführung äußerst schmal zu halten.“

Peter F. Drucker

Deutsche Manager entscheiden gern, verlassen sich nicht allein auf ihre Intuition und achten darauf, ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Entscheidungsprozess einzubeziehen. Zumindest behaupten sie das.

Wir wissen nun, dass sich die Führungskräfte nach Möglichkeit erst dann für eine Lösung entscheiden, wenn sie alle zur Verfügung stehenden Informationen gesammelt haben. In kaum einer Frage sind sich alle 560 Führungskräfte so einig gewesen: Fakten sammeln ist immer gut. Umso frustrierender mag es für manchen Entscheider sein, wenn er feststellt, dass das Sammeln, Aufbereiten, Auswerten und Präsentieren von Daten im Prinzip ein nicht enden wollender Prozess ist.

Umso mehr muss sich jede Führungskraft damit abfinden, dass es nie eine absolute Sicherheit darüber geben kann, ob sich eine Entscheidung als richtig oder falsch erweisen wird. Es bleibt immer eine gehörige Portion Restunsicherheit. Entscheiden heißt, mit dieser Unsicherheit umgehen zu können. Oder, wie es der Kybernetiker Heinz von Foerster treffend und einprägsam formulierte: „Nur die Fragen, die im Prinzip unentscheidbar sind, können wir entscheiden.“⁴

Führen heißt nicht nur, Entscheidungen zu treffen, sondern auch: Entscheidungen zu vertreten. Umso wichtiger ist die Ausbildung des Führungskräfte-Nachwuchses: Leader von morgen müssen vor allem lernen, dass Unsicherheit nicht der Feind, sondern die Grundlage guter Entscheidungen ist. Entscheidungen mit hundertprozentiger Sicherheit sind kein Führungsakt, sondern bloßes Verwalten des Status Quo. Führungskräfte, die mehr als Verwalter sein wollen, nehmen Unsicherheiten bewusst in Kauf.

Gefragt haben wir die 560 Führungskräfte nach ihrem Verhalten in einem Entscheidungsprozess. Ein weites Feld (für Spekulationen) öffnet die Frage, was die Manager nach der Entscheidung fühlen und denken. Oder: was sie tun, um rasch und erfolgreich von der Entscheidung zur Tat zu schreiten. Nach der Entscheidung ist vor der Entscheidung.

Führungskräfte müssen mit Unsicherheit umgehen können.

Entscheidungen mit hundertprozentiger Sicherheit sind kein Führungsakt, sondern bloßes Verwalten des Status Quo.

⁴ Vortrag, gehalten auf dem Internationalen Kongress Systeme et thérapie familiale in Paris am 4. Oktober 1990.

Wenn sich die Führungskräfte beklagen, dass zu viele Personen im Entscheidungsprozess beteiligt seien, kann dahinter die unerfüllte Sehnsucht nach Abgrenzbarkeit, Zählbarkeit und Ordnung stehen. Die ist aber leider viel zu selten gegeben, weil kaum eine Entscheidung für sich allein im Raum steht: Fast jeder Entschluss knüpft an zurückliegende Entscheidungen an und zieht weitere offene Fragen nach sich. Wenn Führungskräfte diese Komplexität erkennen, ist der erste, vielleicht entscheidende Schritt bereits getan: Jede Entscheidung beeinflusst verschiedene Merkmale des gesamten Systems zugleich. So gesehen ist die sprichwörtliche „einsame Entscheidung“ ein Mythos. Mag sein, dass der Entscheider im berühmterbüchtingten Kämmerlein brüdet und schließlich anordnet und bestimmt. „Einsam“ ist seine Entscheidung trotzdem nicht, denn sie steht direkt und indirekt im Zusammenhang mit vielen anderen ausgesprochenen und unausgesprochenen Entscheidungen im Unternehmen. „Es ist ganz gut, wenn man sich dieses Merkmal des Umgangs mit einem komplexen System vor Augen führt und Maßnahmen und Entscheidungen nicht nur zur Realisierung von einem Ziel trifft, sondern immer mehrere Aspekte des Systems zugleich betrachtet“⁵ rät der Psychologe Dietrich Dörner. Genau das kann man trainieren. Führungskräfte, die lernen, in Kontakt mit allen Mitmenschen zu stehen, eigene und fremde Signale wahrzunehmen und zu „lesen“, sind auf dem besten Wege, Entscheidungen nicht nach dem Zufallsprinzip, sondern mit System zu lösen. Das schreibt sich leicht und lebt sich schwer: Schließlich gibt es ja nicht nur Entscheidungsfreude, sondern auch Entscheidungsdruck – vor allem dann, wenn die Kunden umkämpfter, die Märkte enger, die Stimmung gereizter und die Abläufe chaotischer werden.

Fast jeder Entschluss knüpft an zurückliegende Entscheidungen an und zieht weitere offene Fragen nach sich.

Unter dem Druck, rasch und angemessen entscheiden zu müssen, folgen Manager oft ihrer Eingebung – vielleicht öfter, als sie in unserer Umfrage zugegeben haben. Aber die meisten Führungskräfte sagen selbst: Das „gute Gefühl“ ist nur selten eine ausreichende Entscheidungsgrundlage. Die Verhaltenstheoretiker haben Hochkonjunktur und warten mit immer neuen Studien und Ergebnissen auf, wie unzuverlässig und beeinflussbar unsere Intuition ist. Andererseits sagt uns die Neurobiologie, dass wir das Gefühl niemals ausschalten können, wenn wir eine Entscheidung treffen – mögen wir uns auch noch so sehr mit Zahlen indecken und auf vermeintlich objektive Kriterien berufen: Um Energie zu sparen, schaltet unser Gehirn oft und gern auf „Autopilot“. Etwa 70 Prozent unserer Entscheidungen laufen demnach unbewusst ab, und auch die restlichen treffen wir nicht uneingeschränkt frei.⁶

Das „gute Gefühl“ ist nur selten eine ausreichende Entscheidungsgrundlage.

⁵ Dietrich Dörner, Die Logik des Misslingens. Strategisches Denken in komplexen Situationen, Rowohlt Verlag, 4. Aufl. 2005, S.38.

Eine tragende Rolle spielt dabei das limbische System, der entwicklungs-
geschichtlich älteste Teil unseres Gehirns. Es steuert unsere Emotionen
und Motive. Es hat schon entschieden, bevor wir es merken.

Die Macht der Gefühle wird von Wissenschaftlern heiß diskutiert und
von Sachbuch- und Bestseller-Autoren gern erklärt. Die Teilnehmerinnen
und Teilnehmer unserer Umfrage aber bleiben skeptisch. Wenn Entschei-
dungen in deutschen Unternehmen falsch oder unzureichend getroffen
werden, liegt das der Umfrage zufolge nicht an mangelnder Intuition, son-
dern vor allem an den komplexen Entscheidungsstrukturen.

Strukturen können verändert werden – von den Akteuren des Systems,
und das sind nicht zuletzt die Führungskräfte selbst. Ob sich bald etwas
ändert? Das bleibt abzuwarten. Die Befragten trauen sich jedenfalls
einiges zu: Dass deutsche Führungskräfte entscheidungsschwach seien,
glauben nur 38,7 Prozent. Dieses Selbstvertrauen stimmt optimistisch
– immerhin ist Entscheidungsstärke in den Augen von 53,7 Prozent die
Kardinalstugend einer Führungskraft. Demnach wären die deutschen
Führungskräfte also gewappnet und gewillt, die notwendigen Entschei-
dungen beherzt anzugehen, die Märkte, Gesellschaft und Wirtschaft in
den nächsten Monaten auf die Tagesordnung setzen werden.

*Strukturen kann man
ändern – aber auch
dazu muss man sich
entscheiden.*

Gerade weil die Mehrheit der Führungskräfte angibt, gut entscheiden zu
können und gleichzeitig Entschlussfreude zur Kardinaltugend der Führung
erklärt, ist es kein Wunder, dass im selben Atemzug beklagt wird, zu viele
Entscheider würden jede Entscheidung zu zähem Beschlussbrei in end-
losen Warteschleifen verkommen lassen. Die Lösung des Dilemmas kann
nur dann gelingen, wenn wir unser Führungsverständnis hinterfragen und
neu definieren. Eine Führungskraft misst sich nicht an der Aktivität und der
Beteiligung in möglichst vielen großen und kleinen Entscheidungspro-
zessen im Unternehmen.

Eine Führungskraft erkennt man vielmehr daran, dass sie Entscheidungs-
bedarf erkennt, Entscheidungen herbeiführt, das Ergebnis einer Entschei-
dungsfindung umsetzt und die Umsetzung von Entscheidungen in die
Praxis sicherstellt.

⁶ Vgl. Hans Georg Häusels Aufsatz „Direkt ins Hirn – ohne Emotionen keine Entscheidungen“,
in: Marketingjournal 09/04, S. 6-9.

5. LITERATUREMPFEHLUNGEN

Dietrich Dörner: Die Logik des Misslingens

Strategisches Denken in komplexen Situationen, Rowohlt Verlag, 4. Aufl. 2005

Erkenntnisse der Kognitionspsychologie präzise und unterhaltsam auf den Punkt gebracht. Amüsante und erhellende Lektüre für alle, die von Beruf aus „Entscheider“ sind.

Reinhard K. Sprenger: Die Entscheidung liegt bei dir

Campus Verlag, Neuauflage 2004

Longseller des Bestsellerautors: Sprenger will zeigen, dass berufliches und privates Glück in dem Moment „machbar“ ist, in dem man sich entscheidet, die Verantwortung für sich selbst und für das eigene Leben zu übernehmen. Er plädiert dafür, sich nicht als ohnmächtiges Opfer von Sachzwängen zu fühlen, sondern durch aktives Handeln das eigene Leben zu steuern und positiv zu verändern. Er regt an, die eigenen Wünsche und Bedürfnisse ernst zu nehmen und den Mut zu finden, eigenverantwortliche Entscheidungen zu treffen.

Herbert Simon: Entscheidungsverhalten in Organisationen

Eine Untersuchung von Entscheidungsprozessen in Management und Verwaltung, 1981

Klassiker des Nobelpreisträgers für Wirtschaftswissenschaften, der in Deutschland seit langem auf eine Neuauflage wartet. Die Beobachtungen und Gedanken des großen Management-Vordenkers haben an Aktualität und Praxisbezug nichts eingebüßt: nach wie vor entscheidet die Fähigkeit, effizient Entscheidungen zu treffen, über Effektivität oder Ineffektivität von Organisationen und Unternehmen.

Maja Storch: Das Geheimnis kluger Entscheidungen

Von somatischen Markern, Bauchgefühl und Überzeugungskraft, Goldmann Verlag 2005 (Taschenbuchausgabe)

Die Psychoanalytikerin Maja Storch beschreibt die Arbeiten des amerikanischen Gehirnforschers Antonio R. Damasio. Danach verwendet der Mensch in Entscheidungssituationen so genannte somatische Marker. Der Körper (griechisch soma) „markiert“ eine Szene mit einer positiven oder negativen Empfindung und vermittelt dadurch elementare Informationen,

zum Beispiel ob man sich einem Objekt oder einer Situation annähern oder sie vermeiden soll. Diese Erfahrungen bleiben lebenslang als körperliche Empfindungen oder Gefühle im so genannten emotionalen Erfahrungsgedächtnis gespeichert. Maja Storch erklärt in einfacher und verständlicher Sprache – leider auch mit vielen Verallgemeinerungen, Vereinfachungen und Verkürzungen.

Stuart Crainer: Die 75 besten Managemententscheidungen aller Zeiten. Verlag Moderne Industrie, Sonderausgabe 2004

Crainers Buch bietet eine eigenwillige, manchmal respektlose, stets unterhaltsame Sammlung von Managemententscheidungen aus aller Herren Länder, die den Lauf der Welt verändert haben. Außerdem haben in diesem Buch auch die 21 schlechtesten Managemententscheidungen ihren Platz gefunden, denn Erfolg und Misserfolg liegen manchmal sehr nahe beieinander. So bilden die Flops einen reizvollen Gegensatz zu den Triumphen und bestätigen einmal mehr die Erkenntnis: „Irren ist menschlich“. Keine tief schürfende Analyse, aber ein rundum gelungener Lesespaß!

Eva Christiane Wetterer: Die Kunst der richtigen Entscheidung
Murmann Verlag 2005

Das Buch stellt vierzig Techniken vor, um herauszufinden, wie man den richtigen Weg einschlägt. In ihrer Bandbreite sind sie für jede Art von Entscheidung geeignet, egal ob die Situation Analyse verlangt, Vision oder schlicht Pragmatismus. Kein Fachbuch, keine theoretische Erörterung, sondern ein Fundus an Übungen, Techniken und Ideen.

Edward de Bono: Bewerten, Beurteilen, Entscheiden
Ueberreuter Wirtschaftsverlag 2004

Edward de Bono, Denk-Experte und Bestseller-Autor hat analog zu seiner berühmt-berüchtigten „Sechs-Hüte-Methode“ für kreatives Denken eine Methode für gutes Entscheiden entwickelt. Sechs Medaillen für verschiedene Wertkategorien: Nicht wirklich originell, aber leicht lesbar und durchaus nicht uninspirierend.

6. STICHPROBENVERTEILUNG

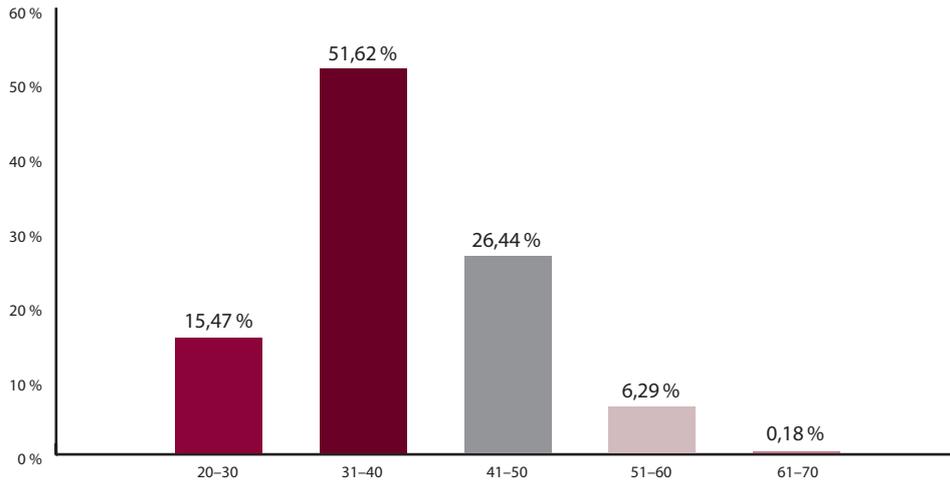


Abbildung 16: Altersverteilung der befragten Führungskräfte (n=556 Teilnehmer)

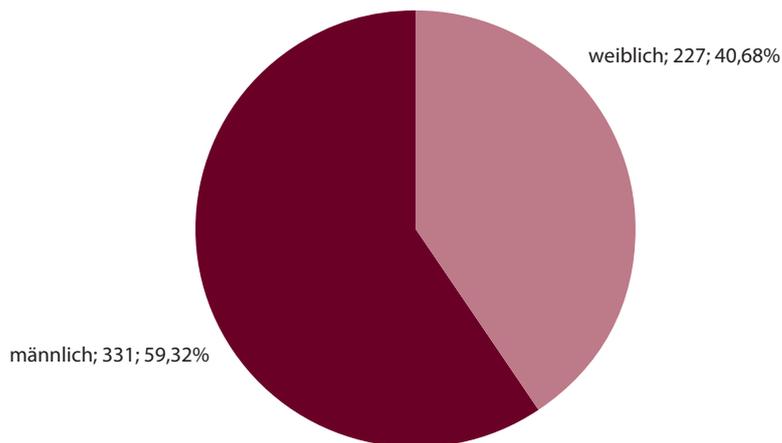


Abbildung 17: Verteilung der befragten Führungskräfte nach Geschlecht (n=556 Teilnehmer)

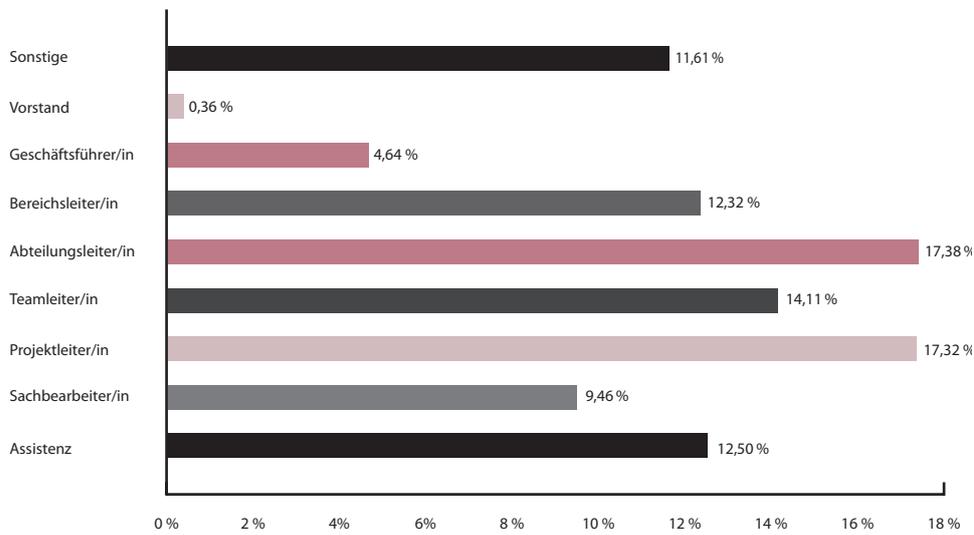


Abbildung 18: Verteilung der befragten Führungskräfte nach Position im Unternehmen (n=560 Teilnehmer)

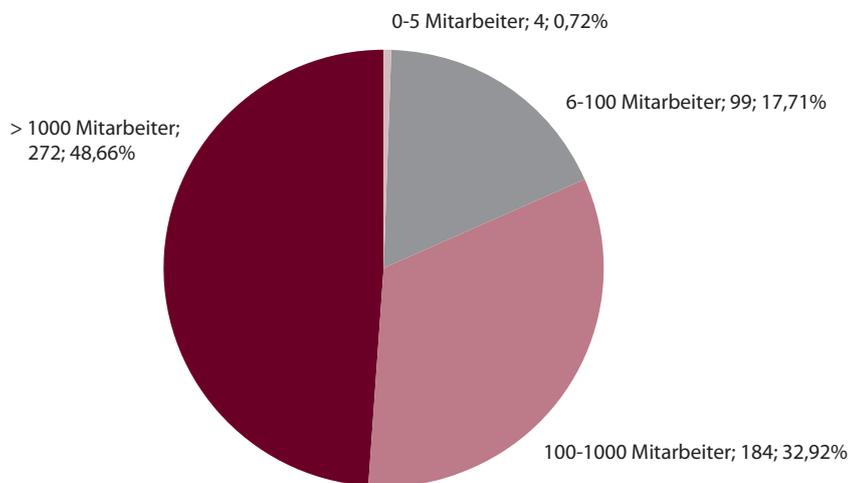


Abbildung 19: Verteilung der befragten Führungskräfte nach Größe des Unternehmens (n=556 Teilnehmer)

7. ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: „Fällt es Ihnen leicht, Entscheidungen zu treffen?“	7
Abbildung 2: „Wie würden Sie den Entscheidungsspielraum, der Ihnen in Ihrer jetzigen Position zur Verfügung steht, beschreiben?“	8
Abbildung 3: „Wie wichtig ist Ihnen die Einbeziehung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Entscheidungsprozesse?“	9
Abbildung 4: „Was behindert Ihrer Meinung nach die Entscheidungsfindung im Unternehmen?“	11
Abbildung 5: „Was behindert Ihrer Meinung nach die Entscheidungsfindung im Unternehmen?“ (Kleinunternehmen – bis 100 Mitarbeiter)	13
Abbildung 6: „Was behindert Ihrer Meinung nach die Entscheidungsfindung im Unternehmen?“ (mittelständischen Unternehmen – 101 bis 1.000 Mitarbeiter)	13
Abbildung 7: „Was behindert Ihrer Meinung nach die Entscheidungsfindung im Unternehmen?“ (Großunternehmen – mehr als 1.000 Mitarbeiter)	14
Abbildung 8: „Wie treffen Sie grundsätzlich Entscheidungen?“	16
Abbildung 9: „Beziehen Sie vor der Entscheidung andere Menschen ein?“	16
Abbildung 10: „Was glauben Sie: Entscheiden sich Frauen grundsätzlich anders als Männer?“	18
Abbildung 11: „Wie treffen Sie Entscheidungen?“	19
Abbildung 12: „In welcher Form haben Sie sich mit der Frage ‚Wie treffe ich Entscheidungen?‘ auseinandergesetzt?“	22
Abbildung 13: „Was glauben Sie: Entscheiden jüngere Führungskräfte grundsätzlich anders als ältere?“	23
Abbildung 14: „Fällt es Ihnen leicht Entscheidungen zu treffen?“	24
Abbildung 15: „Was behindert Ihrer Meinung nach die Entscheidungsfindung im Unternehmen?“	25

Stichprobenverteilung

Abbildung 16: Altersverteilung der befragten Führungskräfte	31
Abbildung 17: Verteilung der befragten Führungskräfte nach Geschlecht	31
Abbildung 18: Verteilung der befragten Führungskräfte nach Position im Unternehmen	32
Abbildung 19: Verteilung der befragten Führungskräfte nach Größe des Unternehmens	32

8. AKADEMIE-STUDIEN

Nicht immer läuft es in der Praxis ideal. Ob nun der Führungsstil nicht mehr der gegebenen Situation entspricht, Manager nicht den richtigen Draht zu ihren Mitarbeitern finden oder sich Aufgabenfelder erweitert haben: Die Akademie-Studien zeigen nicht nur Tatsachen und Trends auf, sondern auch, wo Handlungsbedarf besteht.

„Wenn Frauen führen ...“ Tendenzen und Trends aus Führungsetagen

Eine Befragung von 270 weiblichen Führungskräften

Frauen, die Führungsverantwortung übernehmen, haben meistens „Spaß am Umgang mit der Macht“. Das ergab die Umfrage der Akademie für Führungskräfte in Kooperation mit dem internationalen Management-Netzwerk EWMD (European Women's Management Development International Network). 78,3 Prozent von 270 befragten Managerinnen sagen ganz bewusst: „Ja, ich habe Lust an der Macht!“

„Zur Leistung (ver)führen: Leadership und Leistung in deutschen Unternehmen“

Eine Befragung von 342 Führungskräften

Was treibt uns zur Leistung? Was verhindert, dass wir volle Leistung bringen? Die Akademie-Studie 2004 hatte nach. Ergebnis: Es liegt nicht an unzureichender Vergütung, nicht an schlechter technischer Ausstattung und nicht an fehlendem Know-how, wenn Managerinnen und Manager die innere Handbremse gezogen haben. Leistung wird vor allem dann blockiert, wenn zu wenig kommuniziert wird, Arbeitsanweisungen unklar bleiben oder schwelende Konflikte weder angesprochen noch ausgetragen werden.

„Führen in der Krise – Führung in der Krise?“

Eine Befragung von 267 Führungskräften

Gerade in Krisenzeiten stehen Führungskräfte unter Druck – nicht selten mit widersprüchlichen Vorgaben. Wie wirken sich Krisen auf das Führungsverhalten der Führungskräfte aus? Die Akademie-Studie 2003 macht deutlich: Manager setzten verstärkt auf Authentizität.

„Mythos Team auf dem Prüfstand – Teamarbeit in deutschen Unternehmen“

Eine Befragung von 376 Führungskräften

In der Akademie-Studie 2002 kommen die zu Wort, die Nutzen und Hindernisse am besten einschätzen können: die Teammitglieder selbst. Ergebnis: Teamarbeit ist beliebt und weit verbreitet. Der Nutzen für die eigene Arbeit und die eigene Karriere bleibt aber oft auf der Strecke.

„Was wird heute noch diktiert? Von der Schreibkraft zur Teamplayerin“

Eine Analyse von 616 Stellenanzeigen

Sekretärinnen müssen Fachexperten mit Teamgeist sein. Im Frühjahr 2002 wurden in der Neuauflage der Studie „Kaffee kochen, was noch?“ (1999) die Veränderungen im Job-Profil der Sekretärin betrachtet und die Ergebnisse beider Untersuchungen verglichen.

„Beziehungs-Weise – Führung und Unternehmenskultur“

Eine Befragung von 242 Führungskräften

In den Unternehmen kommt die Klärung von Konflikten auf zwischenmenschlicher Ebene und die Schaffung eines positiven Unternehmensklimas zu kurz. Das Fazit der Akademie-Studie 2001 verdeutlicht, welche Ursachen und Folgen fehlendes Beziehungs-Management hat.

„Fitness im Unternehmen“

Eine Befragung von 212 Führungskräften

Die Akademie-Studie 2000 fragte nach, welchen Stellenwert Sport und gesunde Ernährung in deutschen Unternehmen haben. Während die Führungskräfte selbst beides für sehr wichtig halten, ist die Umsetzung in vielen Unternehmen kaum ein Thema.

„Warum Veränderungsprojekte scheitern“

Eine Befragung von 350 Führungskräften

Ziele von Veränderungen sind häufig nicht klar – wenn dann noch die Mitarbeiter wenig oder gar nicht eingebunden werden, sind Veränderungsprojekte zum Scheitern verurteilt. Die Akademie-Studie 1999 veranschaulicht die Faktoren für Misserfolg und Erfolg von Change Management.

„Manager haben keine Zeit für innovative Ideen“

Eine Befragung von 246 Führungskräften

Die Akademie-Studie 1998 belegt Innovationsschwächen deutscher und österreichischer Unternehmen auf vier Ebenen: Führungsmangel, organisatorische Schwächen, persönliche Probleme von Führungskräften und Widerstände gegen Veränderungen.

„Schlechte Noten für Projektmanager“

Eine Befragung von 230 Führungskräften

Unklare Zielsetzungen, fehlende Kundenorientierung und Zeitdruck sind nur einige Problemfaktoren, die Projekte in der Umsetzung scheitern lassen. Die Akademie-Studie 1997 zeigt aus Sicht der Führungskräfte, worauf es beim Projektmanagement ankommt.

„Das Besprechungs(un)wesen in Unternehmen“

Eine Befragung von 230 Führungskräften

Eine gute Besprechung hat klare Ziele, ist angemessen moderiert und endet mit einem griffigen Ergebnis. Welche Fehler Meetings zum Flop werden lassen und welche Rolle effektives Zeitmanagement spielt, weist die Akademie-Studie 1996 auf.

Alle Studien kostenlos downloaden unter:
www.die-akademie.de/Studien

oder per E-Mail anfordern: info@die-akademie.de

9. AKADEMIE FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE DER WIRTSCHAFT

Die Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH, Überlingen am Bodensee, zählt seit ihrer Gründung 1956 in Bad Harzburg zu den größten und renommiertesten Weiterbildungsinstituten für Fach- und Führungskräfte im deutschsprachigen Raum. In diesen Jahren haben wir mehr als 650.000 Führungskräfte auf ihrem Entwicklungsweg begleitet.

Mehr als 8.000 Führungskräfte aller Ebenen nehmen jährlich an offenen und firmeninternen Seminaren und Trainings der Akademie teil. Das Spektrum der Trainings umfasst die Themen Führung und persönliche Entwicklung, aber auch in hohem Maß die „klassischen“ Managementthemen.

Unter der Führung von Daniel F. Pinnow steht die Akademie seit 1997 mit dem Bereich „Akademie Inhouse“ für systemische Unternehmensentwicklung und maßgeschneiderte Entwicklungsprogramme und ist Problemlöser für Veränderungsprozesse in Unternehmen.

Ein wichtiges Kompetenzfeld der Akademie ist die berufsbegleitende Weiterbildung zum Change Manager. Hier trainieren Führungskräfte Strategien und Methoden, Veränderungen im Unternehmen lösungsorientiert anzugehen und erfolgreich umzusetzen. Dabei lernen sie auch, ihre eigenen Ressourcen zu erkennen und für den Entwicklungsprozess optimal zu nutzen.

In der Projektarbeit reicht das Angebot der Akademie vom Einzelcoaching für Führungskräfte über Basic-Management-Programme für Großkunden, mehrtägige Teamentwicklungen bis hin zu strategischer Führungskräfte- und Organisationsentwicklung.

10. KONTAKT

Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH
Seepromenade 19

D-88662 Überlingen

Telefon +49.75 51.9 36 80

Fax +49.75 51.9 36 81 00

E-Mail info@die-akademie.de

Internet www.die-akademie.de