



## Denkfallen im Management vermeiden

# 4

Klar denken, klug handeln  
von Rolf Dobelli

Geschäftsmodell permanent  
prüfen und anpassen  
von Wolfgang Grenke

Zurück in die Zukunft  
von Eberhard Veit

Richtiges Denken unter Druck  
von Jens Refflinghaus

Fehlurteile bei Entscheidungen  
über Großprojekte  
von Ortwin Renn

# Inhalt

RATIO Nr. 4 · 2013

---



- 3 Editorial**
- 4 RKW-Notizen**
- 5 Titelthema**  
Klar denken, klug handeln  
von Rolf Dobelli
- 7 Unternehmensporträt**  
Geschäftsmodell permanent  
prüfen und anpassen  
von Wolfgang Grenke
- 9 Fachbeitrag**  
Zurück in die Zukunft  
von Eberhard Veit
- 12 Fachbeitrag**  
Richtiges Denken unter Druck  
von Jens Refflinghaus
- 15 Fachbeitrag**  
Fehlurteile bei Entscheidungen  
über Großprojekte  
von Ortwin Renn
- 18 RKW-Seminare**
- 19 RKW-Forum**

## Impressum

RKW Baden-Württemberg e.V.  
Königstraße 49  
70173 Stuttgart  
Telefon (0711) 22998-0  
Telefax (0711) 22998-10  
E-Mail [info@rkw-bw.de](mailto:info@rkw-bw.de)  
Internet [www.rkw-bw.de](http://www.rkw-bw.de)

## Redaktion

Dr. Albrecht Fridrich, Ralph Sieger,  
Alexander Zipperle

## Gestaltung

Grafisches Atelier Michael Hess, Nürtingen

## Technische Abwicklung

Dr. Breitsohl Verlagsgesellschaft mbH  
Löffelstraße 1  
70597 Stuttgart  
Telefon (0711) 769637-0  
Telefax (0711) 769637-29

## Bildrechte

Titelbild: Mauritius

Nachdruck oder Fotokopien der  
veröffentlichten Beiträge  
(auch auszugsweise) nur mit  
Genehmigung des  
RKW Baden-Württemberg.

Die Mitglieder des RKW Baden-Württemberg  
erhalten die Zeitschrift im Rahmen ihrer  
Mitgliedschaft.



Dr. Albrecht Fridrich,  
Geschäftsführer

## Aufpassen, wenns um die Wurst geht!

**„Klar denken, klug handeln“ – in diese Reihe fügt sich wie selbstverständlich „besser entscheiden“. In einer komplexen Welt, in der uns anstelle von Säbelzähntigern vermehrt „Schwarze Schwäne“ begegnen, heißt das: genau hinschauen, gründlich nachdenken, nicht nur dem Bauchgefühl vertrauen.**

„Entscheidungsfreudig“ ist so ein Wort: Auf manche Menschen mag es zutreffen, andere tun sich mit Entscheidungen schwer. Von Verantwortlichen in Unternehmen, Chefinnen und Chefs in der Verwaltung, führenden Politikerinnen und Politikern wird erwartet, dass sie permanent und unter Druck entscheiden. An der, auch langfristigen, Qualität ihrer Entscheidungen werden sie gemessen – und auch dafür gepriesen, dass sie den Mut aufbringen, unpopuläre Entscheidungen zu treffen. Fritz Kuhn, der Stuttgarter Oberbürgermeister, sah sich in den ersten 100 Tagen seiner Amtszeit zu einer solchen gezwungen, als er verfügte: „Der Fernsehturm wird geschlossen!“ Bekannte Tatsachen waren neu bewertet worden und wogen schwerer als die Hoffnung, „dass schon nichts passieren wird“. Und gewiss hat das Gefühl, nicht ein Menschenleben riskieren zu können, die Verantwortlichen umgetrieben.

Emotionen färben unser Denken und beeinflussen unser Handeln – wer wollte dem widersprechen? Neurowissenschaftler sind sich sicher, dass Menschen Gefühle und Verstand nicht trennen können. Darum geht es auch gar nicht. Erkennen und lernen müssen wir, in welchen Situationen intuitive und wann rationale Entscheidungen zielführender sind. Denn unser Denken und Handeln prägen uralte Verhaltensmuster, die heute verhängnisvoll sein können. Der Schweizer Unternehmer und Bestsellerautor Dr. Rolf Dobelli, den wir als Referenten für unser RKW-Forum gewinnen konnten, erklärt das so: Zu Zeiten des Säbelzähntigers war kollektives Wegrennen das einzig Wahre. Heute werden scharfes Nachdenken und unabhängiges Handeln belohnt.

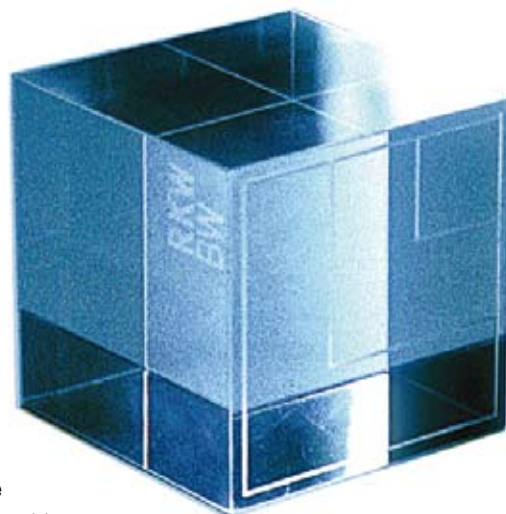
„Klar denken, klug handeln – Denkfallen im Management vermeiden“ ist das Motto

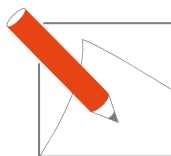
unseres RKW-Forums am 8. Oktober. Humorvoll und pointiert wird uns Dr. Rolf Dobelli mit den Säbelzähntigern der Ur- und den „Schwarzen Schwänen“ der Neuzeit bekannt machen und sein Lebensmotto erläutern, das da lautet: „Aufpassen, wenns um die Wurst geht.“ Denn selbst er, der nach langjährigen psychologischen Studien in seinen beiden Bestsellern 104 typisch menschliche Denkfehler und Irrwege enthüllt, reklamiert nicht für sich, dieses Wissen stets in seine Entscheidungsprozesse miteinzubeziehen – sondern dann, wenn es wirklich um etwas geht. Vier für Managemententscheidungen besonders relevante Denkfallen stellt er in dieser *RATIO* vor.

Wie gestalten erfolgreiche Unternehmer Entscheidungsprozesse? Wie schaffen sie es, Fehler zu vermeiden? Wolfgang Grenke, Vorstandsvorsitzender der GRENKELEASING AG und neuer Präsident der IHK Karlsruhe, sowie Dr. Eberhard Veit, Vorstandsvorsitzender der Festo AG, geben Einblick in ihre Unternehmen. Jens Refflinghaus von Kepner-Tregoe Deutschland erläutert eine Methodik, mit der schnelle und sichere Entscheidungen auch unter Druck möglich werden. Ortwin Renn, Professor für Umwelt- und Techniksoziologie an der Universität Stuttgart, spannt den Bogen von deutschlandweit bekannten Großprojekten zur Psychologie des Entscheidungsverhaltens – und damit zum RKW-Forum 2013, das wegen Umbauarbeiten in der L-Bank diesmal in der BW-Bank am Kleinen Schlossplatz stattfindet. Neben Rolf Dobelli und Eberhard Veit ist Landtagspräsident Guido Wolf MdL als Diskussions Teilnehmer dabei; moderieren wird Andreas Franik.

In diesem Sinne allen *RATIO*-Autoren und den Mitwirkenden am Forum herzlichen Dank! Und an Sie alle: Herzlich willkommen beim RKW-Forum am 8. Oktober!

Ihr





### Energieeinsparung: RKW-Netzwerk führt 4 000 Impulsgespräche

Das vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) geförderte und vom RKW-Netzwerk durchgeführte Projekt „Energieeffizienz Impulsgespräche“ hat die Zielmarke von 4 000 Gesprächen erreicht. Das bedeutet: Allein in diesem Jahr wurden im Durchschnitt 250 Impulsgespräche pro Monat mit Unternehmen in ganz Deutschland geführt. Das RKW Baden-Württemberg als Teil dieses Netzwerkes hat zu diesem Erfolg im Südwesten beigetragen. Die RKW-Experten zeigen kleinen und mittleren Unternehmen vor Ort in einem kostenfreien Gespräch, wie sie Energie in einfachen Schritten einsparen können und welche Fördermöglichkeiten es dabei gibt. Ein wichtiges Ziel des Projektes ist dabei, die Unternehmen zu motivieren, eine geförderte KfW-Beratung zu Energieeffizienzmaßnahmen mittels eines Zuschusses in Anspruch zu nehmen. Auch die L-Bank bietet langfristige Darlehen mit Zinsverbilligung für Investitionen, die den Energiebedarf senken. Das RKW Baden-Württemberg bietet hierzu kostenfreie Gutachten an, die Voraussetzung für eine Bewilligung sind. Die Energieeffizienzfinanzierung der L-Bank kann unter anderem für folgende Maßnahmen eingesetzt werden: Gebäudesanierung, Haus- und Energietechnik, Maschinen und Anlagen.

#### Nähere Informationen:

J. Roland Gackstatter  
Tel. (0711) 2 29 98-22  
gackstatter@rkw-bw.de

### RKW-Projekt: Strategische Personalplanung in sechs Schritten

Das gesellschaftliche und wirtschaftliche Umfeld fordert die Personalplanung mittelständischer Unternehmen heraus. An allgemeinen Ratschlägen herrscht kein Mangel. Was aber fehlt, ist ein Vorschlag für ein systematisches Vorgehen. Das RKW BW hat sich der Sache angenommen und in einem selbstfinanzierten Projekt mit insgesamt

zehn Unternehmen einen Leitfaden „Strategische Personalplanung im Mittelstand“ erstellt.

#### Nähere Informationen:

Alexander Zipperle  
Tel. (0711) 2 29 98-20  
zipperle@rkw-bw.de

### KMU-Web im Test: Nur bedingt exportorientiert

Die starke Exportorientierung des Maschinen- und Anlagenbaus und die wachsende Bedeutung des Internets stellt die kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) vor neue Herausforderungen im Web. Doch stellen sich die baden-württembergischen Unternehmen diesen Herausforderungen? Dieser Frage ging die Stuttgarter Unternehmensberatung dr. sonje webconsult in Zusammenarbeit mit der ESB Business School an der Hochschule Reutlingen im Rahmen einer empirischen Studie nach. Hierzu wurde das Webangebot von 120 KMU aus Baden-Württemberg untersucht. Die Studie kommt zu einem uneinheitlichen Bild. Einerseits betreiben selbst kleinere Unternehmen einen großen Aufwand, um Kunden im Ausland anzusprechen, andererseits erfüllen viele Angebote nur die Minimalanforderungen an eine internationale Webkommunikation. Das RKW Baden-Württemberg hat dieses Thema aufgegriffen. Angeboten wird ein exportspezifischer Homepage-Check durch unsere Experten. Stärken und Schwächen des Internetauftrittes werden analysiert und konkrete Verbesserungsvorschläge gemacht. Im Rahmen der geförderten Exportberatung besteht die Möglichkeit, kleine und mittlere Unternehmen hierbei zu unterstützen.

#### Nähere Informationen:

Gernod Kraft  
Tel. (0711) 2 29 98-39  
kraft@rkw-bw.de

## Klar denken, klug handeln

**Um das Vermögen, das ich im Lauf meiner literarischen und unternehmerischen Tätigkeit angehäuft hatte, nicht leichtfertig zu verspielen, begann ich, eine Liste der systematischen Denkfehler samt Notizen und persönlichen Anekdoten anzulegen. Diese Liste führte zu zwei Büchern mit je 52 Denk- und Handlungsfehlern. Gehen Sie also davon aus, dass es etwa hundert Fallen gibt, in die wir Menschen immer wieder tappen. Hier seien vier vorgestellt, die besonders fürs Management von Bedeutung sind.**

### Survivorship Bias

Survivorship Bias (Deutsch etwa: Überlebensirrtum) bedeutet: Weil Erfolge größere Sichtbarkeit im Alltag erzeugen als Misserfolge, überschätzen Sie systematisch die Aussicht auf Erfolg. Als Außenstehender erliegen Sie einer Illusion. Sie verkennen, wie verschwindend gering die Erfolgswahrscheinlichkeit ist. Hinter jedem erfolgreichen Schriftsteller verbergen sich hundert andere, deren Bücher sich nicht verkaufen. Und hinter jedem dieser wiederum hundert, die keinen Verlag gefunden haben. Und hinter jedem dieser wiederum Hunderte mit einem angefangenen Manuskript in der Schublade. Wir aber hören nur von den Erfolgreichen und verkennen, wie unwahrscheinlich schriftstellerischer Erfolg ist. Dasselbe gilt für Fotografen, Künstler, Sportler, Architekten, Nobelpreisträger, Fernsehmoderatoren, Schönheitsköniginnen, Unternehmer und Firmenlenker. Die Medien haben kein Interesse, auf den Friedhöfen der Gescheiterten zu graben. Dafür sind sie auch nicht zuständig. Bedeutet: Diese Denkarbeit müssen Sie übernehmen, wenn Sie den Survivorship Bias entschärfen wollen.

Nehmen wir den Dow Jones. Er besteht aus lauter Überlebenden (Survivors). Nicht in einem Aktienindex vertreten sind nämlich die fehlgeschlagenen und kleingeblichen Firmen – also die Mehrzahl. Ein Aktienindex ist nicht repräsentativ für die Wirtschaft eines Landes. So wie die Presse nicht repräsentativ über die Gesamtmenge der Musiker

berichtet. Auch die Unmenge an Erfolgsbüchern und Managementtrainern sollte Sie skeptisch machen: Gescheiterte Manager schreiben keine Bücher und geben keine Vorträge über ihr Scheitern.

Survivorship Bias bedeutet: Sie überschätzen systematisch die Erfolgswahrscheinlichkeit. Gegensteuer: Besuchen Sie möglichst oft die Grabstätten der einst vielversprechenden Projekte. Ein trauriger Spaziergang, aber ein gesunder.

### Social Proof

Sie sind auf dem Weg zu einem Konzert. An einer Straßenkreuzung treffen Sie auf eine Gruppe Menschen, die alle in den Himmel starren. Ohne sich etwas zu überlegen, schauen auch Sie hoch. Warum? Social Proof. Mitten im Konzert, an einer erstklassig gemeisterten Stelle, beginnt einer zu klatschen, und plötzlich klatscht der ganze Saal. Auch Sie. Warum? Social Proof. Social Proof (manchmal unscharf als Herdentrieb bezeichnet) sagt: Ich verhalte mich richtig, wenn ich mich so wie die anderen verhalte. Anders ausgedrückt: Je mehr Menschen eine Idee richtig finden, desto korrekter ist diese Idee – was natürlich absurd ist.

Social Proof ist das Übel hinter Blasen und Panik an der Börse. Man findet Social Proof in der Kleidermode, im Freizeitverhalten, in der Religion, bei Diäten und besonders bei Managementtechniken. Seien Sie skeptisch, wann immer eine Firma behauptet, ihr Produkt sei das „meistverkaufte“. Ein absurdes Argument, denn warum soll das Produkt besser sein, nur weil es das „meistverkaufte“ ist? Der Schriftsteller Somerset Maugham drückt es so aus: Wenn 50 Millionen Menschen eine Dummheit behaupten, wird sie deswegen nicht zur Wahrheit.

### Sunk Cost Fallacy

Jede Entscheidung, ob privat oder geschäftlich, geschieht stets unter Unsicherheit. Zu jedem Zeitpunkt könnte man den eingeschlagenen Pfad verlassen, zum Beispiel das Projekt abbrechen, und mit den



Autor: Dr. Rolf Dobelli stammt aus der Schweiz, ist Bestsellerautor und Unternehmer und wird beim RKW-Forum als Referent auftreten und bei der Podiumsdiskussion mitwirken (vergl. Seite 19).

Konsequenzen leben. Diese Abwägung unter Unsicherheit ist rationales Verhalten. Die Sunk Cost Fallacy schnappt dann zu, wenn wir schon besonders viel Zeit, Geld, Energie, Liebe etc. investiert haben. Das investierte Geld wird dann zur Begründung, weiterzumachen, selbst wenn es objektiv betrachtet keinen Sinn macht. Je mehr investiert wurde, also je größer die Sunk Costs sind, desto stärker ist der Drang, das Projekt fortzuführen. Nicht zurückholbare Kosten sind Sunk Costs. Egal wie wir entscheiden, sie sind verloren. Und deshalb dürfen sie bei zukünftigen Entscheidungen keine Rolle mehr spielen.

Börsenanleger werden oft zum Opfer der Sunk Cost Fallacy. Oft orientieren sie sich bei Verkaufsentscheidungen am Einstandspreis. Liegt der Kurs einer Aktie über dem Einstandspreis, wird verkauft. Liegt der Kurs darunter, wird nicht verkauft. Das ist irrational. Der Einstandspreis darf überhaupt keine Rolle spielen. Was zählt, ist einzig die Aussicht auf die künftige Kursentwicklung (und die künftige Kursentwicklung alternativer Investments). Irren kann sich jeder, besonders an der Börse. Der traurige Witz der Sunk Cost Fallacy ist der: Je mehr Geld Sie mit einer Aktie bereits verloren haben, desto stärker halten Sie an ihr fest.

Die Concorde war das Paradebeispiel eines staatlichen Defizitprojektes. Selbst als die beiden Partner England und Frankreich schon lange eingesehen hatten, dass sich der Betrieb des Überschallflugzeuges nie rechnen würde, haben sie weiterhin Unsummen investiert – bloß um das nationale Gesicht zu wahren. Aufgeben wäre einer Kapitulation gleichgekommen. Die Sunk Cost Fallacy wird darum oft auch als Concorde Effekt bezeichnet. Sie führt nicht nur zu kostspieligen, sondern geradezu verheerenden Entscheidungsfehlern.

„Jetzt sind wir schon so weit gekommen...“ „Jetzt haben wir schon so viel Geld in dieses Projekt gesteckt...“ Anhand solcher Sätze erkennen Sie, dass die Sunk Cost Fallacy in einer Ecke Ihres Gehirns bereits die Zähne fletscht.

## Anker

Ein Professor stellte eine unbekannte Flasche Wein auf den Tisch. Die Leute im Saal wurden gebeten, die letzten zwei Stellen ihrer Sozialversicherungsnummer auf ein Blatt Papier zu schreiben und sich dabei zu überlegen, ob sie bereit wären, diese Zahl in Euro für die Flasche Wein auszugeben. Anschließend wurde die Flasche versteigert. Die Leute mit den höheren Nummern boten fast doppelt so viel wie die Personen mit den tieferen Nummern. Die Sozialversicherungsnummer funktionierte als Anker.

Ein anderes Experiment: Studenten und Immobilien-Profis wurden durch ein Haus geführt und anschließend gebeten, den Wert dieses Hauses zu schätzen. Zuvor wurde ihnen ein (zufällig generierter) „gelisteter Verkaufspreis“ kommuniziert. Wie zu erwarten: Die Studenten, also die Nicht-Profis, ließen sich von dem Anker beeinflussen. Je höher der Listenpreis, desto teurer bewerteten sie die Immobilie. Und die Immobilien-Profis – urteilten sie unabhängig? Nein, sie ließen sich im gleichen Ausmaß durch den willkürlich gesetzten Anker beeinflussen. Je unbestimmbarer der Wert eines Objekts – Immobilie, Firma, Kunstwerk –, desto anfälliger sind selbst Profis für Anker.

Verkaufsprofis wissen, dass sie frühzeitig einen Anker setzen müssen – weit bevor sie eine Offerte machen. Ich arbeitete in meinen jungen Jahren bei einer Beratungsfirma. Mein damaliger Chef war ein richtiger Anker-Profis. Schon beim ersten Kundengespräch setzte er einen Anker, der fast schon kriminell weit über den internen Kosten lag: „Nur damit Sie dann nicht überrascht sind, lieber Herr Kunde, wenn Sie die Offerte erhalten: Wir haben ein ähnliches Projekt für einen Ihrer Konkurrenten gemacht, und das lag im Bereich von fünf Millionen Euro.“ Anker gesetzt. Die Preisverhandlungen starteten genau bei fünf Millionen. Seien Sie sich des Anker-Effektes bewusst. Sie können dadurch ganz schön manipuliert werden – und Sie können damit andere manipulieren.



## Geschäftsmodell permanent prüfen und anpassen

**Lernen aus Fehlern ist der Plan B, sie zu vermeiden der Plan A. Dieser Grundsatz sollte der laufenden Optimierung des Geschäftsmodelles zugrunde liegen.**

Unabhängig von der Größe und Rechtsform eines Unternehmens oder seinem Geschäftsmodell – Management bedeutet immer, Entscheidungen zu treffen. Denn wenn eine Managerin oder ein Manager nicht entscheidet, erfüllt er ganz einfach seine Aufgabe nicht. Dabei gibt es nicht die prototypische Management-Entscheidung. Stattdessen reicht das Spektrum an Festlegungen, die im Management getroffen werden müssen, von ganz alltäglichen, operativen Entscheidungen bis zu strategisch-weitreichenden Fragen.

Angesichts dieser Fülle notwendiger Entscheidungen ist es unmöglich, immer richtig zu liegen. Dafür sorgt schon die mitunter diffuse Basis, auf der sie manchmal getroffen werden müssen. Selbst wer mit höchstmöglicher Sorgfalt arbeitet, kann vor allem bei komplexen Sachverhalten nicht immer alle Faktoren mit letzter Sicherheit bewerten und relevante Entwicklungen antizipieren. Fehler sind zum Teil unvermeidbar und sogar als Auslöser integraler Bestandteil vieler Lernprozesse, die jeder Mensch und jeder Manager als Teil seiner persönlichen Entwicklung durchlaufen muss. Kritisch wird es nur, wenn Fehler keinen Lernprozess nach sich ziehen, der dazu führt, dass sie kein zweites Mal begangen werden.

### Klarheit über den Kundennutzen

Aber trotz der positiven Aspekte, die auch Fehler haben, soll dies kein Plädoyer dafür sein, sie zu begehen. Das Lernen aus Fehlern ist gewissermaßen der Plan B, sie zu vermeiden der Plan A. Dass er nicht immer umsetzbar ist, ändert nichts daran, dass er das Ziel sein und bleiben muss und es umso besser ist, je näher man diesem Ziel kommt. Dies gilt vor allem dann, wenn es um Entscheidungen von existenzieller Tragweite geht. Eine typische Situation, in der

viele solcher Entscheidungen anstehen, ist die Gründungsphase eines Unternehmens. Als ich vor 35 Jahren den Schritt in die Selbstständigkeit gegangen bin, waren die Verhältnisse noch andere und die Unternehmensgründung in Teilen leichter.

Start-ups heute müssen ganz andere Wege gehen und eine Vielzahl von Hürden überwinden, bis es überhaupt losgehen kann. Ohne professionelle Hilfe – beispielsweise von Gründungsberatern – ist das schwer. Aber damals wie heute muss die Geschäftsidee von Anfang an tragfähig sein. Wer hier Fehler macht, erleidet unweigerlich Schiffbruch. Deshalb muss man sich absolut im Klaren sein, wie der Kundennutzen aussehen kann und wie sich das Unternehmen von seinen Wettbewerbern abheben kann. Bei der GRENKELEASING AG war und ist es bis heute die Spezialisierung auf den Small-Ticket-IT-Bereich.

### Fokussierung

Wir wickeln kleine und kleinste Verträge schnell und effektiv ab. Diese Fokussierung muss also auf einer Leistung oder einem Produkt liegen, das so kein anderer anbieten kann. Dass diese Strategie bis heute Erfolg im Markt hat, ist dabei weder selbstverständlich noch eine Garantie dafür, dass es auch künftig so bleiben wird. Deshalb überprüfen wir unser Geschäftsmodell und den Nutzen, den wir unseren Geschäftspartnern bieten können, immer wieder und passen es geänderten Marktbedingungen und neuen Entwicklungen bei den Kundenbedürfnissen an.

Unser Ansatz war vor 35 Jahren neu und einzigartig. Heute gibt es Wettbewerber, die einen ähnlichen Kurs steuern. Deshalb müssen wir täglich unsere Erfahrung und unser Know-how nutzen, um für unsere Geschäftspartner neue Angebote und Dienstleistungen zu entwickeln und sie so zu beraten, dass sie sich bei uns besser aufgehoben fühlen als beim Wettbewerb.

Diese laufende Überprüfung und Optimierung des Geschäftsmodells betrachte ich als die zentrale Aufgabe des Manage-



Autor: Wolfgang Grenke ist Vorstandsvorsitzender der GRENKELEASING AG und neuer Präsident der IHK Karlsruhe.

### Firmeninformation:

Die GRENKE Gruppe ist ein breit diversifizierter Anbieter von Finanzdienstleistungen für kleinere und mittlere Unternehmen sowie Privatkunden. Die Service-Palette der GRENKE Gruppe deckt das Small-Ticket-IT-Leasing und Factoring ab sowie – über die GRENKE Bank – klassische Online-Bankdienstleistungen. Die GRENKE Gruppe ist in 26 Ländern aktiv und beschäftigt mehr als 800 Mitarbeiter. Weitere Informationen unter [www.grenke.de](http://www.grenke.de)



Die GRENKELEASING AG mit Sitz in Baden-Baden. Foto: grenke

ments. Gleichzeitig ist sie Ausgangspunkt für eine Fülle von Folgeentscheidungen. Denn diese Überprüfung ist viel zu wichtig, als dass man sie unstrukturiert und gewissermaßen auf gut Glück angehen könnte. Sie muss unterfüttert werden mit Prozessen, die sowohl Art, Form und Frequenz der Prüfung regeln als auch dafür sorgen, dass das Management für seine Entscheidungen die jeweils optimale Grundlage in Form möglichst vollständiger Informationen und valider Bewertungen hat. Dabei müssen ökonomische Basisdaten mit Marktinformationen, technischen Trends und Entwicklungen und möglichst gut strukturierten und aussagekräftigen Kundenfeedbacks zusammenfließen und analysiert werden.

Die Güte dieser Prozesse und ihrer Ergebnisse hat eine zentrale Bedeutung für die Entscheidungsqualität. Wenn unvollständige oder gar falsche Informationen ein verzerrtes Bild der Situation liefern, ist die Fehlentscheidung eine fast unausweichliche Konsequenz. Hat man dagegen eine profunde Kenntnis des Terrains, auf dem man sich bewegt, ist es sehr viel eher möglich, schnell richtig zu entscheiden.

Ein Mathematiker würde sagen, dass exzellente Informationen und Analysen eine zwar notwendige, aber nicht hinreichende Bedingung für eine hohe Entscheidungsqualität sind. Das liegt vor allem daran, dass die Ratio allein nicht ausreicht. Gute Managerinnen und Manager brauchen meiner Überzeugung nach auch Intuition und müssen es schaffen, ein feines Gespür für die

Dinge zu entwickeln, die ihr Geschäft maßgeblich beeinflussen. Entscheidungen werden deshalb bei mir sowohl im Kopf als auch im Bauch getroffen. Das schließt sich nicht gegenseitig aus. Es kommt auf das richtige Zusammenspiel an. Ideen entwickeln sich tendenziell eher spontan, während mögliche Probleme logisch abgewogen werden müssen. Auch für die Entscheidungsgeschwindigkeit gibt es keine allgemeingültige Formel. Klar ist, dass fällige Beschlüsse nicht verschleppt werden dürfen. Aber manchmal tut es trotzdem gut, eine Entscheidung über Nacht ruhen zu lassen – und manchmal sind schnelle Entscheidungen nötig und richtig.

### Freiraum fürs Nachdenken schaffen

Meine Beobachtungen in meinem Umfeld und bei mir weisen darauf hin, dass ältere Menschen dazu neigen, langsamer zu entscheiden. Junge Leute konzentrieren sich auf eine Sache. Da fällt die Entscheidung oft nicht so schwer. Bei älteren Menschen ist dagegen die Entscheidungsphase länger – teils, weil sie auf einen größeren Erfahrungsschatz zurückgreifen und teils, weil sie stärker darauf achten, erst alle möglichen Gefahren oder Probleme abzuwägen.

Ich habe für mich gelernt, dass ich gut beraten bin, mich für wirklich grundlegende Entscheidungen ab und zu vom Tagesgeschäft abzukoppeln und das Büro mit einer Umgebung zu tauschen, die weniger Störung und Ablenkung bringt und so den Freiraum schafft, Gedanken wirklich intensiv zu Ende zu denken. Aber das ist eine sehr persönliche Frage, die jeder Entscheider für sich beantworten muss. Es gibt sicher auch Menschen, die ein gewisses Maß an Druck brauchen, um bestmögliche Ergebnisse liefern zu können. Unabhängig von persönlichen Aspekten ist und bleibt Entscheiden eine schwierige Aufgabe, und angesichts ihrer Komplexität und der Vielzahl von Einflussfaktoren finde ich es immer wieder bemerkenswert, dass es doch eine große Zahl von Managerinnen und Managern gibt, die in der Lage sind, über lange Zeiträume hinweg in hoher Frequenz gute und richtige Entscheidungen zu treffen.



## Zurück in die Zukunft

**„Irren ist menschlich“, so Marcus Tullius Cicero, „aber auf Irrtümern zu bestehen ist teuflisch.“ Gemäß dieser Aussage des römischen Politikers und Philosophen stellt sich betriebswirtschaftlich gesehen die Frage nach einem klugen Fehlermanagement. Festo verfolgt jedoch einen weiterführenden Ansatz: Um Fehlentscheidungen von vornherein zu vermeiden, leitet das Unternehmen frühzeitig zielgerichtete Maßnahmen ein.**

Für ein Industrieunternehmen stellt das Bewusstsein sich wandelnder Wirtschaftsgesetze die wesentliche Voraussetzung dar, um auf dem internationalen Markt zukunftsfähig unterwegs zu sein und langfristig bestehen zu können. Fehler können dabei monetär zu Buße schlagen oder sogar hemmend wirken. Ziel bei Festo ist es, durch nachhaltige Ansätze entlang der gesamten Wertschöpfungskette einen Mehrwert für den Kunden zu schaffen. Jeder einzelne Mitarbeiter trägt durch seine Motivation, Kreativität, Offenheit und Lernbereitschaft dazu bei – ein wesentlicher Differenzierungsfaktor im globalen Wettbewerb. Um menschlichen Fehlentscheidungen in den unterschiedlichen Prozessen aktiv vorzubeugen, verfügt Festo im gesamten Unternehmen sowie in Netzwerken mit externen Partnern über eine ausgeglichene Mischung wirksamer Stellhebel.

### Erfolgsfaktor Innovation

Obwohl Festo rund sieben Prozent seines weltweiten Umsatzes in Forschung und Entwicklung investiert, ist diese Zahl allein kein Erfolgsgarant für Innovationen. Vielmehr profitiert das Unternehmen im Hinblick auf die Vorwegnahme von Fehlentscheidungen von einem ganzheitlichen Innovationsmanagement und einer gelebten Innovationskultur. Dazu gehören nicht nur technische und technologische Fortschritte, sondern genauso selbstverständlich strategische

und strukturelle Veränderungen in der Organisation sowie die intensive Kooperation mit kompetenten Partnern. Denn Innovation bedeutet im wörtlichen Sinn Erneuerung. Sie ist kein Zufall, sondern ein zielgerichteter Prozess.

### Fokus Mensch

Unser größtes Kapital ist der Mensch selbst. Festo investiert rund 1,5 Prozent des Umsatzes in die Aus- und Weiterbildung der 16.200 Mitarbeiter. Heutige Ausbildungsprofile unterliegen einem ähnlich raschen Wandel wie der globale Wettbewerb. Im Ingenieurberuf beispielsweise hat sich der Trend von rein technischen Spezialisierungen auf definierten Teilgebieten längst in Richtung des Denkens übergreifender Zusammenhänge und Gesamtkonzepte verlagert. Entscheidender Faktor für die Fehlervermeidung ist jedoch die Fähigkeit des Einzelnen, unvorhersehbare Veränderungen annehmen und mit Engagement flexibel meistern zu können. Die wichtigste Grundlage dafür ist Wissen.

### Ideen aufdecken

Um die Kreativität der Mitarbeiter nachhaltig zu fördern und aktiv Neues wachsen zu lassen, gibt es im Unternehmen einen speziellen Raum, den sogenannten Idea Space. Ein Intranet Tool lädt ein, Ideen zu neuen Produkten, Dienstleistungen oder Services offen mit Kollegen aus anderen Bereichen auszutauschen, zu diskutieren und weiterzuentwickeln. Dabei gibt es keine Denkverbote. Die Ideen sind für alle Teilnehmer sichtbar und jederzeit kommentierbar. Darüber hinaus können Mitarbeiter über das betriebliche Vorschlagswesen Verbesserungsvorschläge jenseits ihres eigentlichen Aufgabengebiets einreichen. Gelingt die Umsetzung in die Praxis, wird der Einzelne am Unternehmenserfolg beteiligt. Weitere Maßnahmen bei Festo sind unter anderem die Ausrichtung von Innovationstagen oder die Ausschreibung des Invention Awards, der die besten Patente des Hauses aus dem laufenden Jahr prämiiert.



Autor: Dr. Eberhard Veit ist Vorstandsvorsitzender der Festo AG und wird beim RKW-Forum bei der Podiumsdiskussion teilnehmen (vergl. Seite 19).

### Firmeninformation:

Festo ist weltweit führend in der Automatisierungstechnik und Weltmarktführer in der technischen Aus- und Weiterbildung. Das Ziel: maximale Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit von Kunden in der Fabrik- und Prozessautomatisierung in 176 Ländern. Weltweit steht Festo für Innovation und Technologie. Weitere Informationen unter [www.festo.com](http://www.festo.com)



Die Festo AG & Co. KG von innen und von oben. Fotos: festo

### Bildung beschleunigt

Neben den Mitarbeitern hat Festo auch die Gesellschaft als Ganzes im Blick und übernimmt Corporate Educational Responsibility. Laut Studien wird sich in naher Zukunft auf europäischer Ebene ein Engpass in den Ingenieursberufen abzeichnen: Allein in Deutschland sollen in den kommenden sechs bis acht Jahren etwa 25 000 Ingenieure auf dem Markt fehlen – bei steigender Tendenz. Dadurch würde der Industrie nicht nur die notwendige Expertise fehlen, sondern der deutschen Volkswirtschaft zugleich ein erhebliches Stück Zukunftsfähigkeit im Sinne der Wertschöpfung. Dazu käme ein milliardenschweres jährliches Steuerdefizit. Hochgerechnet auf mehrere Jahre zeigt allein dieser Wert, wie notwendig Investitionen beispielsweise in Ingenieurwissenschaften sind. Als Lernunternehmen engagieren wir uns daher in der Nachhaltigkeit von Bildungssystemen. Wir setzen uns in vielfältigen Projekten für den weltweiten Wissenstransfer ein, um drohende gesellschaftliche Fehlentwicklungen abzuschwächen.



### Megatrends im Visier

Von übermorgen auf heute schließen: Mit ausgewählten Partnern der Kernbranche unternimmt Festo Trendstudien zur Automatisierungstechnik und blickt damit zehn bis zwanzig Jahre in die Zukunft. Mit dem internen Future Radar werden sogar Zeithorizonte bis in 40 Jahren abgeglichen. Dabei werden übergeordnete gesellschaftliche Trends – wie Bevölkerungswachstum, Wasserknappheit, Welternährung, grüne Produktion, effiziente Nutzung von Energiequellen oder Elektromobilität – berücksichtigt, denn Technologie darf niemals Selbstzweck sein. Um markttechnisch ins Schwarze des weltweiten Bedarfs zu treffen und Fehlentscheidungen frühzeitig zu vorzukommen, sind unsere Mitarbeiter grundsätzlich interdisziplinär und transdisziplinär unterwegs. Sie stehen im Austausch mit Experten aus anderen Fachrichtungen und kooperieren in großen Netzwerk- und Clusterinitiativen auf regionaler und internationaler Ebene.

### Aufbruch Industrie 4.0

Ein Beispiel für eine bundesweit vernetzte Clusterinitiative mit Partnern aus Wirtschaft, Wissenschaft und Verbänden ist die Plattform Industrie 4.0 der Deutschen Akademie der Technikwissenschaften. Sie verfolgt mit Nachdruck das Ziel, Deutschland als Leitmarkt modernster Produktionstechnologien zu etablieren. Festo ist darin mit den Schwerpunkten „Smart Factory“ und „Faktor Mensch“ vertreten. In der Produktion der Zukunft, der Industrie 4.0 oder auch Integrated Industry, ist die Vernetzung allgegenwärtig. Virtuelle und dingliche Welt verschmelzen, wobei digitale Modelle mit der physischen Realität synchronisiert werden. Produkte und Anlagen sind wandlungsfähig, tauschen Informationen aus, steuern sich wechselseitig und lösen bei bestmöglicher Energieeffizienz eigenständige Aktionen aus. Hintergrund ist, eine maximale Fehlerfreiheit zu erreichen. Die notwendige Mensch-Maschine-Kooperation erfolgt in der digitalen Fabrik künftig in jeder Hinsicht absolut gefahrlos, einfach und intuitiv.

### Zukunft mit Kundenblick

Trotz visionärer Zukunftstrends und -analysen agiert Festo im Hier und Jetzt, damit Innovationen den Markt treffen. So stellen wir neue Automatisierungskonzepte und Technologieträger für mögliche Anwendungen in der Automation oder bei Lernsystemen – unsere sogenannten Future Concepts – beispielsweise auf Messen vor. Im direkten und persönlichen Austausch erfahren unsere Experten die unmittelbaren Reaktionen der Kunden, die richtungsweisend für die Technologieentwicklung sein können. Ein Beispiel für ein Future Concept ist das auf der Hannover Messe 2013 präsentierte Konzept der „SupraMotion“, das mittels Supraleitung neue Methoden einer reibungsfreien und ressourcenschonenden Handhabung in der Automation verspricht.

Das vornehmliche Ziel von Festo ist es, Kundenwünsche wahrzunehmen und darüber hinaus die latenten und nicht ausgesprochenen Bedürfnisse zu antizipieren. Wir wollen unsere Kunden außerdem aktiv für neue Ideen begeistern. So können wir gemeinsam Fehlentscheidungen im Dialog über kommende Trends und Entwicklungen vermeiden und unsere Zukunft aktiv gestalten. Vor diesem Hintergrund stellt Festo auf Messen stets faszinierende Anwendungen vor – in diesem Jahr den vom Libellenflug inspirierten BionicOpter, der unter anderem wesentliche Prinzipien der Integrated Industry verwirklicht.

### Lernen von der Natur

Ein weiterer wichtiger Lehrmeister für Festo ist die Natur. Sie zeigt in vielfältigen Beispielen, wie sie mit einem Minimum an Energie ein Maximum an Leistung erbringt. Biologische Systeme versuchen Fehler zu vermeiden, indem sie sich offen und dynamisch verhalten. Sie stehen in permanentem Austausch mit ihrer Umwelt und verändern ihre Struktur im Lauf der Zeit. Als Lernunternehmen müssen auch wir daher selbstorganisierend, selbststeuernd und uns selbst erneuernd vorgehen. Das gilt insbesondere für unsere technologischen Entwicklungen:



So schaffen wir energieeffiziente Prozesse, Produkte von höchstem Wirkungsgrad sowie hochentwickelte Problemlösungsverfahren bei bestmöglicher Kundenorientierung.

### Bionisch vernetzt

Im Rahmen des Bionic Learning Network, eines offenen und fachübergreifenden Verbunds namhafter Hochschulen, Institute und Entwicklungsfirmen, hat Festo als Vorreiter bereits zahlreiche Projekte auf ihren Weg gebracht. Ein junges Beispiel ist der oben genannte ultraleichte BionicOpter, das künstliche Insekt mit den hochkomplexen Flugeigenschaften einer Libelle. Aus diversen Projekten haben sich bereits erste Anwendungen für die Automatisierungstechnik ergeben. Dazu gehört der sogenannte FinGripper, der nach dem Vorbild der Fischflosse empfindliche Güter, etwa Tomaten oder Eier, automatisiert, adaptiv und sanft greifen kann. Im Bionic Learning Network wurde ebenfalls der Ideenwettbewerb „Festo Challenge: Principle to Product“ für Studierende aus Design und Ingenieurwissenschaften geboren. Ziel des Wettbewerbs war die Auseinandersetzung mit dem Bewegungsprinzip der räumlichen Inversion bei interdisziplinärem Austausch. So trägt jeder einzelne biologische, technologische, gesellschaftliche oder menschliche Prozess zur Fehlervermeidung bei und stabilisiert langfristig jede innovative Entwicklung.

Dieser BionicOpter wurde im Rahmen des Bionic Learning Networks entwickelt und kann fliegen wie eine Libelle.

## Richtiges Denken unter Druck



Autor: Dipl.-Ing. Jens Refflinghaus ist Senior Consultant und Market Leader Germany der Kepner-Tregoe Deutschland LLC.

### Firmeninformation:

Kepner-Tregoe unterstützt seit mehr als 50 Jahren weltweit Firmen darin, ihre komplexen und anspruchsvollen Herausforderungen zu meistern – mit einer Kombination aus den erprobten KT-Denkprozessen und einer partnerschaftlichen Implementierung. Nähere Informationen unter [www.kepner-tregoe.de](http://www.kepner-tregoe.de)

**Klares Denken unter Druck? Ist das überhaupt möglich? Ja, ist es! Aber nicht jeder ist hierzu auf Anhieb oder von Natur aus in der Lage. Oft erweisen sich spontane und vermeintlich souveräne Entscheidungen in schwierigen oder komplexen Situationen im Nachhinein als suboptimal oder gar falsch. Aber es gibt durchaus Instrumente und Prozesse, mit denen sich derartige Risiken signifikant minimieren oder im Idealfall auch gänzlich ausschließen lassen. Kepner-Tregoe beschäftigt sich seit vielen Jahren intensiv und erfolgreich mit dieser für Unternehmen wichtigen Fragestellung.**

Folgende Aufgabe verdeutlicht, wie voreilige und intuitive Schlussfolgerungen das rationale Denken überlagern können. Lösen Sie die folgende Aufgabe so schnell wie möglich. Ihr Job hängt davon ab!

Ein Schläger und ein Ball kosten zusammen 1,10 €. Der Schläger ist 1,00 € teurer als der Ball. Wie teuer ist der Ball? Was ist Ihre Lösung? Was ist Ihnen beim Lösen durch den Kopf gegangen? 10 Cents? Die richtige Lösung ist aber weitaus komplexer, als uns unsere Intuition vorgibt. Lösung: siehe Ende des Artikels.

Das Lösen einer solchen Aufgabe bei einer Zeitschriftenlektüre ist ein vergleichsweise harmloses Unterfangen. Aber die Realität und der Alltag in einem Unternehmen sehen ganz anders aus und stellen die Beteiligten meist vor wesentlich komplexere Herausforderungen. Die Frage bleibt aber die gleiche: Wie lösen Sie oder Ihre Mitarbeiter die wirklich kritischen Probleme? Intuitiv oder rational? Sind Sie sich sicher?

Hoher Kostendruck, immer dünnere Personaldecken, steigender Wettbewerbsdruck: Diese Faktoren setzen fast jeden Mitarbeiter unter Stress, beim Management und bei Führungskräften ist dies häufig schon ein Dauerzustand. Jede Störung von Produktionsabläufen oder in der Organisation, jede Panne oder Kundenbeschwerde führt dann schnell zu Situationen, in denen zwar sichere, schnelle und effiziente Entscheidungen gefordert sind, aber der Druck und der Stress auf die Entscheider zum Hemmnis für klares Denken und rationale Denkprozesse werden. In einer solchen Stresssituation ist es normal, dass unser Gehirn in den „Gefahrenmodus“ umschaltet, wir auf erlernte Handlungsmuster zurückfallen und uns auf unser „Bauchgefühl“ verlassen. Durch die Evolution ist der Mensch genetisch so vorprogrammiert. Das hat sich über Jahrtausende bewährt. Aber inzwischen werden wir kaum noch durch naturgegebene Gefahren bedroht; die Herausforderungen und Risiken im beruflichen Alltag sind wesentlich komplexer.

### **Kann man in seine genetische Programmierung eingreifen?**

In seine genetische Programmierung einzugreifen ist sicherlich kaum möglich. Aber es gibt Methoden und Hilfestellungen, die es einem ermöglichen, auch unter Druck richtig und effizient zu denken. Denken unter Druck ist erlernbar! Für manche Berufsgruppen ist die Fähigkeit, in Stresssituationen einen klaren Kopf zu behalten und auch unter Druck richtige Entscheidungen zu treffen, überlebenswichtig. Eine solche Fähigkeit würde niemand einem Kampfpiloten oder etwa einem Feuerwehrmann im Einsatz abstreiten. Aber auch bei diesen Menschen ist dieses essenzielle professionelle Merkmal nicht angeboren, sondern das Ergebnis einer gezielten Kombination von standardisierten Prozessen und permanenten Trainings. Man kann lernen, richtige und logische Entscheidungen zu treffen und sich



dabei nicht mehr ausschließlich auf Intuition und „Bauchgefühl“ zu verlassen. Denn es sind eben diese intuitiven Entscheidungsprozesse, die gerade in Drucksituationen mit schnellem Handlungsbedarf dazu führen, dass falsche und mitunter folgenreiche Entscheidungen getroffen werden.

Aber wie lässt sich dieses Phänomen umgehen? Wie können Sie als Unternehmen sicherstellen, dass Ihre Mitarbeiter in einer Krisensituation nicht den Bauch entscheiden lassen, sondern dass sie einen Denkprozess nutzen, der dieses Risiko eliminiert?

### Strukturiert und systematisch vorgehen

1. Definieren Sie Eskalationsstufen: Wann gilt ein Problem als kritisch? Sie brauchen einen „Auslöser“, der Sie zum Anhalten und Nachdenken motiviert. Denn auch hier gilt die alte Weisheit: „Gehe langsam, wenn du es eilig hast!“
2. Definieren Sie eine Best Practice als Handlungsmuster für kritische Probleme und Entscheidungen. Also: Wie gehen Sie strukturiert und systematisch an Probleme und Entscheidungen? Erfinden Sie das Rad nicht jedes Mal neu! Besonders unter Druck haben Sie dafür keine Zeit.
3. Stellen Sie sicher, dass Ihre Mitarbeiter die richtigen Fähigkeiten besitzen und beherrschen. Jedem ist klar, dass kein Leistungssportler ohne Coach auskommt! Warum muss man dieses Konzept für die Leistungsträger in einem Unternehmen immer wieder diskutieren? Bleiben Sie also in Übung und sorgen Sie auch dafür, dass Ihre Mitarbeiter „fit“ sind! Wenn Sie einen Prozess unter Druck beherrschen wollen, stellen Sie zuerst sicher, dass Sie ihn auch ohne Druck beherrschen. Oder bildlich gesprochen: Erst die Kreisklasse dominieren und dann erst die Champions League!

4. Eine wesentliche Voraussetzung ist es, nicht spontan zu reagieren, sondern zunächst den Sachverhalt genau zu klären: Was genau ist das Problem? Beschreiben die Informationen, die möglicherweise von Dritten zugeliefert werden, das Problem wirklich exakt? Welche belastbaren/sicheren Fakten liegen vor? Hilfreich ist eine möglichst präzise Eingrenzung bezüglich der Dimensionen „Was?“, „Wo?“, „Wann?“ und „Wie viel?“ im Stil der Kepner-Tregoe Ist-/Ist-Nicht-Technik. Wie passen diese Fakten zu möglichen Ursachen?

### Nach dem Denkprozess sind die Maßnahmen dran

Nicht nur in komplexen Situationen lassen sich anhand dieser recht einfachen Maßnahmen bereits häufig fehlerhafte Lösungsideen ausschließen. Denn: Input + (Denk-) Prozess = Resultat. Wenn der Input für einen Denkprozess nicht richtig ist, kann am Ende auch das Resultat nicht optimal sein.

Das bedeutet für die Vermeidung vorzeitiger Schlussfolgerungen und unnötiger Maßnahmen:

- exakte Beschreibung und Analyse des Problems
- Ermittlung möglicher Ursachen und Plausibilitätsüberprüfung anhand gesicherter Fakten
- Bewertung und Priorisierung möglicher Ursachen
- Beweis/Verifizierung der ermittelten tatsächlichen Ursache

Erst nachdem dieser Denkprozess vollzogen ist, sollten mögliche Maßnahmen ergriffen werden. Nur so lassen sich ein meist wenig effizientes Handeln nach dem Trial-and-Error-Prinzip und damit zum Teil unnötige, kostentreibende Maßnahmen vermeiden.





Das Schaubild gibt den PSDM-Globus wieder.

### Erfolgsfaktor und Wettbewerbsvorteil in einer komplexen Welt

Ein solches Handlungsmodell lässt sich unabhängig von Art und Umfang möglicher Problemstellungen anwenden. Es ist unerheblich, ob es sich um produktionstechnische, administrative oder strukturelle Aufgabenstellungen handelt. Die grundlegenden Ursachen, die zu Fehlentscheidungen (unter Druck) führen, sind meist in allen Fällen ähnlicher Natur. Ein systematischer Denk- und Entscheidungsprozess liefert in jedem Fall die besseren Resultate. Resultate, die in einer immer komplexeren Welt und im Umfeld wachsenden Konkurrenzdrucks nicht selten entscheidende Wettbewerbsvorteile und Erfolgsfaktoren sind.

Es steht außer Frage, dass die nachhaltige und zielgerichtete Anwendung derartiger Prozesse nicht durch das bloße Lesen eines solchen Beitrags realisiert werden kann. Hierzu bedarf es eines entsprechenden Trainings und der Bereitschaft aller Beteiligten, sich auf einen solchen Prozess verbindlich einzulassen, ihn als Standard anzunehmen und auch tatsächlich bei entsprechendem Handlungsbedarf anzuwenden. Und dies nicht nur auf der Management- und Führungsebene, sondern überall dort, wo klares Denken und logische Entscheidungen – auch außerhalb von Drucksituationen – erforderlich sind.

Weltweit setzen Unternehmen – vom mittelständischen Betrieb bis zum international tätigen Konzern – die Methoden von Kepner-Tregoe erfolgreich ein, um kritische Situationen in den Griff zu bekommen.

Die Fähigkeit, auch unter Druck klar zu denken und sichere Entscheidungen zu treffen, ist ein erster, aber wesentlicher Schritt hin zu einer effizienten und optimierten Organisation.

### Lösung:

$$(1 + x) + x = 1,10; \quad 1 + 2x = 1,10; \quad 2x = 0,10; \quad x = 0,05.$$

## Fehlurteile bei Entscheidungen über Großprojekte

**Viele Großprojekte der jüngsten Zeit sind zunehmend ins Kreuzfeuer der öffentlichen Kritik geraten. Stichworte dazu sind: Stuttgart 21, der neue Flughafen in Berlin, die Elbphilharmonie in Hamburg oder der Bau von Überlandleitungen, um die elektrische Energie von Offshore-Windkraftwerken im Norden in den Süden Deutschlands zu transportieren. In all diesen Beispielen wurden die Kosten unterschätzt, die Zeiträume zur Fertigstellung zu optimistisch eingestuft und die öffentliche Protestbewegung ignoriert oder als mit Kommunikationsmitteln beherrschbar eingestuft.**

Wie kommt es zu diesen Fehleinschätzungen der verantwortlichen Planer und Manager? Dazu müssen wir uns näher mit der Psychologie des Entscheidungsverhaltens beschäftigen. Zunächst geht es dabei um die Frage nach der subjektiven und häufig selektiven Wahrnehmung von Informationen und der Einschätzung des Entscheidungskontextes. Für die Selektion und Wichtigkeit von Informationen nutzen wir im Allgemeinen vier Kriterien:

a) Orientierung: Um uns in der Welt zurechtzufinden, brauchen wir Informationen über die uns umgebende Wirklichkeit und Einsichten in sinngebende Ablaufprozesse, die Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft miteinander verknüpfen. Wir müssen wissen, was wir von den anderen zu erwarten haben und was die anderen von uns erwarten. Damit erwerben wir Wissen, das uns mit unserer natürlichen und sozialen Umwelt und ihren Gesetzmäßigkeiten vertraut macht.

b) Selbstwirksamkeit: Wir benötigen Informationen, die uns helfen, Handlungen auszuführen. Darunter fallen: Optionen erkennen, Folgen von Optionen abschätzen, Wünschbarkeit dieser Folgen bestimmen und den eigenen Handlungsspielraum erkennen.

c) Nutzen: Bei allen Informationen ist uns wichtig zu erfahren, ob sie uns selber oder anderen, die uns nahestehen, etwas nützen.

Sie müssen also unseren Interessen dienen. Wir hören eher hin, wenn jemand behauptet, diese Information wäre für unser Wohlergehen nützlich, als wenn jemand uns über eine Sachlage aufklären will. Ohne Informationen über den Nutzen können wir auch schwer die Wünschbarkeit der vor uns liegenden Entscheidungsoptionen beurteilen.

d) Identität: Schließlich sind Informationen bedeutsam, die uns helfen, unsere eigene Rolle im sozialen Umfeld zu definieren und uns als ganzheitliches, integrales Wesen zu begreifen. Dazu gehören moralische Orientierungen ebenso wie persönliche Präferenzen und Vorlieben. Alles, was uns hilft, diese unsere eigene Persönlichkeit stärker zur Entfaltung zu bringen, wird in der Regel die Selektionsfilter der Aufmerksamkeit durchlaufen.

Um diese Informationen auszuwählen und zu bewerten, bedienen wir uns sogenannter Heuristiken, das heißt Mechanismen der Vereinfachung komplexer Sachverhalte zu einfachen Faustregeln. Besonders bedeutsam sind hier: die Faustregeln der Verfügbarkeit, der Verankerung, der Repräsentativität und der affektiven Aufladung.

### Verführung durch Faustregeln

Diese Faustregeln verführen uns, den Informationen Glauben zu schenken, die direkt an gespeicherte Erinnerungen aus der Vergangenheit anknüpfen und die analog sind zu Informationen, an die wir schon immer glaubten. Werden dort Behauptungen aufgestellt, die verallgemeinerungsfähige Schlüsse nahelegen, dann sind wir umso eher geneigt, diese Schlüsse auch zu ziehen und für wahr zu halten, je redundanter die Informationen vorliegen, je häufiger wir ein zeitliches oder örtliches Zusammentreffen von vermeintlichen Auslösern und deren Wirkungen wahrnehmen und je mehr Gedankenanker wir mit dieser Verallgemeinerung verbinden können. So vertrauen Planer und Manager darauf, dass sie den Erfahrungen aus der Vergangenheit vertrauen können und dass man sie auf neue Herausforderungen problemlos übertragen kann.



Autor: Prof. Dr. Dr. h.c. Ortwin Renn lehrt an der Universität Stuttgart am Institut für Sozialwissenschaften, Abteilung für Technik- und Umweltsoziologie. Foto: acatech/D. Ausserhofer

Besonders problematisch ist das „Schmoren im eigenen Saft“. Statt bewusst kritische Stellungnahmen einzuholen und im Rahmen einer Wenn-dann-Analyse auch unwahrscheinliche Entwicklungen zu betrachten, neigen wir eher dazu, die Urteile, die unsere Einstellungen stützen, systematisch zu sammeln und sie als repräsentativ für alles anzusehen.



Der neue Berliner Flughafen.  
Fotos: Mauritius

### Sicherheit wird vorgegaukelt

Faustregeln helfen uns also, komplexe und widersprüchliche Informationen schnell und ohne größere innere Konflikte zu bearbeiten. Allerdings führen sie uns auch häufig genug in die Irre, weil sie komplexe Sachverhalte unsachgemäß vereinfachen und uns eine Sicherheit des eigenen Urteils vorgaukeln, die nach bestem Wissen nicht gerechtfertigt ist.

Was kann man tun, um aus diesem Gefängnis der eigenen Wahrnehmungsprozesse auszubrechen und eine Deutung der Wirklichkeit vorzunehmen, die einem hilft, die scheinbaren Bedrohungen als „scheinbar“ zu enttarnen und die echten Risiken als bedrohlich einzustufen? Der erste Schritt zur Überwindung dieser Situation ist die bewusste Kenntnis der Diagnose. Die Bewusstwerdung über unsere eigenen Mechanismen der Urteilsbildung ertüchtigt uns, in der täglichen Lebenspraxis mit den Herausforderungen der Komplexität von Großprojekten besser fertig zu werden.

Der zweite Schritt auf dem Weg zu einer verantwortungsvollen und ausgewogenen Urteilspraxis heißt gezielte und ausgewogene Informationsaufnahme. Wir sind zwar einer Flut an Informationen ausgesetzt, aber häufig können wir den Wahrheitsgehalt dieser Angebote nicht überprüfen und die Seriosität der Quelle nicht beurteilen. In diesem Dilemma helfen drei Strategien:

a) Informationen, die ihre eigenen Quellen benennen und transparent über die eigene Urteilsbildung berichten, ist eher zu trauen als Informationen, die das „Blaue“ vom Himmel verkünden, ohne auch nur eine der Behauptungen zu belegen.

b) Informationen, die bei Risiken Grundkenntnisse über auslösende Faktoren und Modelle der Risikoerfassung vermissen lassen, zum Beispiel vollständige Sicherheit versprechen oder eine bloße Auflistung von (erfolgreichen) Beispielen vornehmen, sind prinzipiell wenig vertrauenswürdig.

c) Informationen, welche das eigene Urteil abstützen und keine neuen Informationen enthalten, sind zumindest auf den ersten Blick mit besonderer Vorsicht zu genießen. Vor allem, wenn die Botschaften genau das bestätigen, woran man schon immer geglaubt hat, ist die Versuchung groß, dem Gehalt der Informationen Glauben zu schenken.

Zur ausgewogenen Informationsaufnahme gehört vor allem, sich aus der Vielfalt der verfügbaren Angebote die eher polarisierenden Informationen auszuwählen und nebeneinanderzustellen. Wenn es etwa um Fragen der Akzeptanz von Großprojekten geht, sollte man sich die Informationen der Bürgerinitiativen, der Nichtregierungsorganisationen und anderer sogenannter Stakeholder einholen. Das reicht in der Regel schon aus, um sich einen guten Überblick über die Bandbreite der Einschätzungen zu verschaffen.

### Opfer der Komplexität

Schließlich und letztlich sind wir alle Opfer der zunehmenden Komplexität und Vernetzung aller gesellschaftlichen Bereiche. Unser arbeitsteiliges Leben ist auf Vertrauen

angewiesen, aber wir wissen nicht, ob die Institutionen, die uns mit Informationen versorgen, dieses Vertrauen überhaupt verdienen. Das gilt sowohl für die Planer selbst, die auch auf Vorleistungen und Informationen durch Dritte angewiesen sind, wie auch für die von den Planungen betroffenen Bürger und Bürgerinnen. Wir müssen uns zunehmend mit komplexen und vernetzten Wirkungsgefügen auseinandersetzen, und diejenigen, die uns dabei helfen sollen, die Wissensexperten, sind häufig zerstritten und erscheinen wenig glaubwürdig. Umso wichtiger ist es deshalb, dass wir einerseits ein Netzwerk von glaubwürdigen Informanten aufbauen und zum anderen ein System von „Checks and Balances“, also von iterativen Prüf- und Kontrollprozessen einrichten, das uns frühzeitig warnt, wenn etwas schief läuft oder schief laufen könnte.

### Dialog und Mitwirkung

Je komplexer die Ausgangslage und je umstrittener die möglichen Folgen von Planungsprojekten, desto verwirrender ist der Entscheidungsprozess. Das führt zur Intransparenz bei denen, die nicht direkt an dem Verfahren beteiligt sind. Aus diesem Grund ist es angebracht, nicht nur über die Folgen der verschiedenen Entscheidungsoptionen zu kommunizieren, sondern auch die betroffenen Menschen aktiv durch Dialog und Mitwirkungsmöglichkeiten an den Entscheidungen zu beteiligen. Das bringt viele Vorteile:

- Durch Einbezug vieler unterschiedlicher Gruppen in der Bevölkerung kann die Wissens- und Entscheidungsbasis erweitert werden. Neben dem systematischen Wissen der Experten und dem Prozesswissen der Entscheidungsträger kann für viele Entscheidungsprobleme auch das Erfahrungswissen der betroffenen Gruppen von besonderer Bedeutung sein.
- Zum Zweiten kann Beteiligung den jeweiligen Projektplanern wichtige Informationen über die Verteilung der Präferenzen und Werte der betroffenen Bevölkerungsteile vermitteln. Da Entscheidungen auf Folgewissen und Urteile über die Wünschbarkeit

der zu erwartenden Folgen beruhen, ist es für Entscheidungsträger häufig unverzichtbar, die Wahrnehmung der Wünschbarkeit der Folgen explizit zu erheben und (mit) als Grundlage für die eigene Entscheidung aufzugreifen.

- Zum Dritten kann Beteiligung als Instrument zu einem fairen Aushandeln von Ressourcen dienen. Die Literatur zu Spieltheorie, Mediation, Schlichtung und Aushandlungsprozessen ist ein beredtes Zeugnis für diese konfliktvermittelnde Funktion von Bürgerbeteiligung.

Wachsamkeit, ein gesundes Maß an Skepsis, fest verankerte Prüf- und Kontrollschleifen sowie ein offenes Ohr für die Anliegen der von den Planungen betroffenen Bürgerinnen und Bürger reichen meines Erachtens aus, um sich in den Klippen von Großprojekten zurechtzufinden. Das sollte uns nicht zur Sorglosigkeit antreiben, aber durchaus zur Zuversicht, dass wir auch die Potenziale und Fähigkeiten haben, mit den komplexen Risiken von Großprojekten fertigzuwerden.

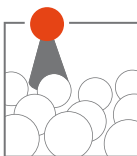


Die Elbphilharmonie in Hamburg.



Turm des Stuttgarter Hauptbahnhofs.





Die Seminare finden im Großraum Stuttgart statt. Weitere Auskünfte erhalten Sie bei Nicole Jung, Telefon (0711) 22998-23.

Informationen über das gesamte Seminarangebot erhalten Sie auf unserer Homepage: [www.rkw-bw.de](http://www.rkw-bw.de)

### Rechtsfragen für den Einkäufer I

08.10.2013

Als Einkäufer ist es heutzutage unerlässlich, nicht nur mit dem vertragsrechtlichen „Handwerkszeug“ vertraut zu sein, sondern auch einen sicheren Umgang in Risikosituationen zu haben: Der Lieferant liefert nicht rechtzeitig, welche Ansprüche kann der Einkäufer geltend machen, wie muss er vorgehen, welche Formalitäten sind zu berücksichtigen? Gleichmaßen von Bedeutung ist ein Grundwissen im Zusammenhang mit allen Fragen der Mängelhaftung (Gewährleistung); hier werden in der Praxis viele vermeidbare Fehler gemacht, die letztendlich dazu führen können, dass Mängelhaftungsansprüche faktisch ins Leere laufen. Ohne zusätzliche Vertragsregelungen kann sich die gesetzliche Mängelhaftung im Einzelfall als stumpfes Schwert erweisen: Hier gilt es, bereits im Vorfeld wirksame Gegenmaßnahmen zu ergreifen.

Seminarziel: Die Teilnehmer erhalten mehr Sicherheit bei der rechtlichen Wertung von Angeboten und beim Abschluss von Verträgen. Sie wissen, was beim Auftreten von Abwicklungsproblemen, insbesondere im Verzugsfall und bei Sachmängeln, zu tun ist. Außerdem erfahren sie, welche Mindestinhalte bei Vertragstypen ohne gesetzliche Regelung unbedingt zu berücksichtigen sind.

### Produktmanager 2013/2014

09.10.2013 - 21.02.2014

Ein Großteil der Unternehmen mit umfangreichen Produkt-Portfolios setzt heute auf Produktmanagement. Der Produktmanager als Unternehmer für sein Produkt ist dabei Motor für den Produkterfolg. Eine umfassende Ausbildung zum erfolgreichen Produktmanager bietet dieser Lehrgang.

### Rechte und Pflichten des GmbH-Geschäftsführers

16.10.2013

Das wirtschaftliche Umfeld, in dem sich der GmbH-Geschäftsführer tagtäglich bewegt, ist – entgegen allen Forderungen an den Gesetzgeber nach Deregulierung – nach wie vor von rechtlichen Rahmenbedingungen und Vorgaben geprägt. Pflichten, Verantwortlichkeiten und Haftungsrisiken pflastern seinen Weg. Wer sich hier nicht einen hinreichenden Überblick verschafft, erkennt die bestehenden Pflichten nicht und kann die daraus unter Umständen resultierenden Haftungsrisiken auch nicht auf ein vertretbares Maß reduzieren. Dieses Seminar soll den erforderlichen Überblick verschaffen und den GmbH-Geschäftsführer entsprechend sensibilisieren.

### Arbeitsrecht I

17.10.2013

Ein Schwerpunkt der Personalarbeit ist das Arbeitsrecht als wichtige Grundlage eines störungsfreien Arbeitsverhältnisses. Schon im Vorfeld des Vertrages müssen arbeitsrechtliche Fragen geprüft werden; denken Sie beispielhaft an die Stellenausschreibung und die Bewerberauswahl. Sichere Kenntnisse im Arbeitsrecht erleichtern unter Geltung des AGB-Rechts den Abschluss der Arbeitsverträge sowie die Konfliktvermeidung und -bewältigung während des Arbeitsverhältnisses. Überraschenderweise verwenden Arbeitgeber noch Jahre nach der Schuldrechtsreform alte Standardverträge mit unwirksamen Bestimmungen.

Seminarziel: Einführung in die Grundlagen und Zusammenhänge des Arbeitsrechts zur praktischen Anwendung und als Basis weiterer Vertiefung. Schaffung von Rechtssicherheit.



# Klar denken, klug handeln – Denkfallen im Management vermeiden

## Am Rednerpult



**Dr. Rolf Dobelli** hat in langjähriger Forschungsarbeit rund 100 Denkfehler identifiziert, über Vorträge ein breites Publikum dafür sensibilisiert und die typischen Denkfallen in zwei Bestsellern veröffentlicht: „Die Kunst des klaren Denkens“ und „Die Kunst des klugen Handelns“ führten 2012 die Spiegel-Jahresbestsellerliste an. In seinem Vortrag zeigt der Unternehmer und Autor ebenso unterhaltsam wie wissenschaftlich fundiert, warum wir denken, wie wir denken – und gibt wichtige Impulse, um Fehlentscheidungen im Management zu vermeiden.

## Auf dem Podium der Referent sowie:



**Dr. Eberhard Veit** gehört seit 1997 dem Vorstand der Festo AG an und ist seit 1. Mai 2008 Vorstandsvorsitzender des Unternehmens. Der Diplom-Ingenieur begann seine Laufbahn bei der Firma Märklin und war später als Leiter Forschung und Entwicklung bei der Firma Kärcher maßgeblich an den Erfolgen der dortigen Consumer-Linie beteiligt. Für seine Dissertation an der Universität München erhielt er den Deutschen Innovationspreis 2000 im Bereich „Haushaltstechnik“.



**Guido Wolf MdL** ist seit 2006 Mitglied des Landtags von Baden-Württemberg und wurde am 26.10.2011 zum Landtagspräsidenten gewählt. Der Jurist war Richter am Verwaltungsgericht Sigmaringen, später übernahm er als Erster Bürgermeister der Stadt

Nürtingen kommunalpolitische Verantwortung. Von 2003 bis 2011 war er Landrat des Landkreises Tuttlingen. Guido Wolf MdL verfügt über umfassende Erfahrung im Management öffentlicher Verwaltungen und weiß um die Tragweite getroffener Entscheidungen.



**Andreas Franik** moderierte bereits beim RKW-Forum 2012 die Podiumsdiskussion. Der Geschäftsführer der Multimedia-Agentur Fimeco GmbH leitete bis Sommer 2013 den Bereich TV-Kommunikation an der Börse Stuttgart. Zuvor war der Medienprofi und

Börsenexperte lange Jahre Journalist bei n-tv, wo er bis 2008 die „Telebörse“ moderierte. Sein Wissen gibt er außerdem als Dozent an der Frankfurt School of Finance und als Mentor an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg weiter.

## Zum Thema

Am Anfang war eine Zahl: 90 Prozent. Mehr als 90 Prozent Staatsverschuldung würden das Wirtschaftswachstum ab, treiben ein Land in den Ruin. Ein berühmter Harvard-Ökonom fand diese Gesetzmäßigkeit – Politiker griffen sie dankbar auf, um auf dem Höhepunkt der Griechenland-Krise die Forderung nach harten Sparprogrammen zu begründen. Bis sich im Frühjahr 2013 herausstellte: Die Zahl ist falsch. Es gibt sie gar nicht, diese Gesetzmäßigkeit. Nachzulesen ist die Geschichte unter dem Titel „Verrechnet!“ am 27. Juni 2013 in der ZEIT. Es ist auch die Geschichte eines bis dahin unbekanntes Studenten, der den Irrtum aufdeckte. Doch zu spät: Die Zahl war in der Welt und – obwohl falsch – zu einem schlagkräftigen Argument geworden. Bei wichtigen Entscheidungen in Denkfallen zu tappen – ein Schreckgespenst, auch für jeden Unternehmer. Doch Dr. Rolf Dobelli warnt: Selbst bei klarer Faktenlage ist unser scheinbar vernünftiges Denken anfällig für Fehlleistungen aller Art. Beispielsweise hören wir nur zu gerne auf Autoritäten und suchen geradezu nach Beweisen, die unsere Lieblingstheorien bestätigen. Sein Credo: Folgen Sie nicht allen, schauen Sie genau hin, denken Sie klar und handeln Sie dadurch klüger! Seine beiden Bestseller stellen einen Katalog der systematischen Denk- und Handlungsfehler dar – wobei „systematisch“ bedeutet: Wir Menschen machen immer wieder dieselben Fehler, und zwar ganz unabhängig von unserer individuellen Intelligenz. Um zu besseren Entscheidungen zu kommen, müssen wir unser intuitives Denken zurückdrängen und das rationale Denken fördern – ein anstrengender, doch lohnender Weg, wie Rolf Dobelli in seinem Vortrag beweist. Warum die Anstrengung? Eine Antwort lautet: Weil bessere Entscheidungen im Management bessere Ergebnisse ermöglichen oder verhängnisvolle Fehler verhindern helfen. Eine zweite: Weil Entscheidungen über das Unternehmerische hinaus oft große Tragweite haben. Wenn es uns allen gelänge, die wichtigsten Denkfehler zu vermeiden, resultierte daraus ein Zugewinn an Wohlstand, gibt Dobelli seinen Lesern mit auf den Weg.

## RKW-Forum 2013

**Termin** 8. Oktober 2013  
17:00 Uhr  
**Ort** Baden-Württembergische Bank  
Kleiner Schlossplatz 11  
70173 Stuttgart

## Programm

**Grußwort**  
Hans-Jörg Vetter,  
Vorsitzender des Vorstands der BW-Bank

**Begrüßung**  
Martin Peters,  
Vorstandsvorsitzender des  
RKW Baden-Württemberg

**Referat**  
Klar denken, klug handeln –  
Denkfallen im Management vermeiden  
Dr. Rolf Dobelli

**Podiumsdiskussion**  
zwischen  
Dr. Rolf Dobelli  
Dr. Eberhard Veit  
Guido Wolf MdL  
Andreas Franik (Moderation)

**Musikalische Umrahmung**  
Anschließend Imbiss

# Automobilstandort Baden-Württemberg

## 15. Zulieferertag Automobil Baden-Württemberg

**Datum:** 12.11.2013  
**Zeit:** 9:00 Uhr – 17:00 Uhr  
**Ort:** Haus der Wirtschaft, Stuttgart  
**Veranstalter:** automotive-bw mit Unterstützung des  
Ministeriums für Finanzen und Wirtschaft  
Baden-Württemberg  
**Organisation:** automotive-bw / RKW Baden-Württemberg

### Referenten

**Profitieren Sie von Vorträgen  
mit aktuellen Branchenthemen  
und individuellen  
Kooperationsgesprächen.**

**Begleitende Ausstellung:**  
Unternehmen aus der Branche  
stellen sich vor.  
Sie wollen mitmachen?  
Dann sprechen Sie uns an!

**Anmeldung/Information:**  
RKW Baden-Württemberg  
Königstraße 49  
70173 Stuttgart  
Telefon (0711) 2 29 98-0  
Telefax (0711) 2 29 98-10  
Ansprechpartner ist Achim Fuderer  
E-Mail: [info@rkw-bw.de](mailto:info@rkw-bw.de)  
Online-Anmeldung:  
[www.automotive-bw.de](http://www.automotive-bw.de)

**Klaus Bräunig**  
Geschäftsführer,  
VDA e.V., Berlin

**Prof. Dr. Willi Diez**  
Direktor des Instituts für Automobilwirt-  
schaft (IFA) an der Hochschule für Wirt-  
schaft und Umwelt (HfWU) Nürtingen-  
Geislingen, Geislingen

**Prof. Dr.-Ing. Horst E. Friedrich**  
Institutsdirektor, Institut für Fahrzeug-  
konzepte des Deutschen Zentrums für  
Luft- und Raumfahrt e.V., Stuttgart

**Wolfgang Hang**  
Leiter Anspruchsgruppenmanagement  
BMW i im Ressort Aftersales,  
BMW Group, München

**Klaus-Dieter Holloh**  
Leiter Vorentwicklung Truck Group,  
Daimler AG, Stuttgart

**Hubertus Lemke**  
Leiter der Technischen Projektleitung  
für die Marke Volkswagen PKW,  
Volkswagen AG, Wolfsburg

**Peter Kersten**  
Vorstandsvorsitzender, Telemotive AG,  
Mühlhausen

**Boris Langer**  
Kaufmännischer Leiter, Huber Group  
Holding SE, Mühlhausen

**Prof. Dr.-Ing. Hans-Christian Reuss**  
Vorstandsvorsitzender FKFS, Geschäfts-  
führender Direktor des IVK, Universität  
Stuttgart, Stuttgart

**Kurt Sauernheimer**  
Geschäftsführer, Geschäftsbereich  
Türsysteme, Brose Fahrzeugteile  
GmbH & Co. KG, Hallstadt

**Dr. Nils Schmid MdL**  
Stellvertretender Ministerpräsident und  
Minister für Finanzen und Wirtschaft  
Baden-Württemberg, Stuttgart

**Dr. Mohsine Zahid**  
Koordination der F&E-Förderung im  
Geschäftsbereich „Neue Geschäfts-  
felder“ bei der ElringKlinger AG,  
Dettingen/Erms



**Baden-Württemberg**  
MINISTERIUM FÜR FINANZEN  
UND WIRTSCHAFT

