

Richtungsentscheidungen – die Rolle von Mensch und Maschine

von Pascal Kowsky

Kurzübersicht

- o Schlussfolgerungen bieten Effizienz, Entscheidungen bieten Freiraum.
- o Die richtigen Fragen zu stellen bleibt Aufgabe des Menschen – Maschinen bieten vorerst nur Antworten.
- o Nicht zu entscheiden ist auch eine Entscheidung.



Schreckensszenarien und Sci-Fi finden wir zuhauf, wenn wir uns mit der Digitalisierung befassen: Der Mensch wird zur Marionette, die Maschinen übernehmen. Wie realistisch diese Perspektiven langfristig sind, ist heute nicht zu sagen. Kurz- und mittelfristig ist aber klar: Selbst künstliche Intelligenz kann absehbar nur diejenigen Probleme lösen, für die sie geschaffen wurde. Programme und Maschinen können nur strukturierte Probleme lösen. Was das mit wachstumswirksamen Prozessen zu tun hat? Wir müssen verstehen, wofür wir IT einsetzen können und wofür nicht. Das hilft dabei, Entscheidungen zu beschleunigen und die Organisation weiterzuentwickeln.

o **Entscheidung und Schlussfolgerung:** Wenn ein Problem mit mehreren denkbaren Handlungsalternativen vollständig systematisiert werden kann – also eine logische Lösung existiert, dann kann uns Technik hervorragend unterstützen. Sie nimmt uns aber keine Entscheidung ab, sondern gibt eine Schlussfolgerung auf Grundlage der zuvor festgelegten Logik. Je leichter es uns fällt, Entscheidungen zu treffen, umso besser können wir sie systematisieren und damit die IT als Unterstützung nutzen. Ein Beispiel ist eine WENN-DANN-Formel in Excel. Excel nimmt uns keine Entscheidung ab, sondern bietet eine Antwort basierend auf der zuvor festgelegten Logik (Schlussfolgerung). Echte Entscheidungen hingegen treffen wir zwangsläufig unter Unsicherheit. In unseren Beratungsprojekten erleben wir häufig, dass Entscheidungen aufgrund von Unsicherheit vor sich hergeschoben werden. Hier gilt es sich bewusst zu machen: 100 % Sicherheit werden wir nie erlangen. Und je länger die Suche nach entscheidungsrelevanten Informationen ist, umso länger behalten wir den Status quo bei – auch eine (unbewusste) Entscheidung, die Konsequenzen hat.

o **Entscheidungskriterien:** Während Sie eine Wahl schnell treffen können, stellt die gleiche Wahl womöglich manche Mitarbeiter vor Herausforderungen. Dies ist darin begründet, dass Sie das Problem erfahrungsgestützt strukturieren, also Entscheidungskriterien definieren und damit in Richtung einer Schlussfolgerung kommen. Beispiel: „Sollen wir dem Kunden den gewünschten Rabatt gewähren oder nicht?“ Die Entscheidung machen Sie womöglich von den Entwicklungsmöglichkeiten des Kunden und Ihrer angestrebten preislichen Positionierung abhängig. Ein neuer Mitarbeiter hingegen achtet nur auf den Ertrag des einzelnen Auftrages. Deshalb: Gehen Sie mit Ihren Mitarbeitern in Dialog, warum welche Entscheidungen getroffen wurden. Dieser Abgleich der Entscheidungskriterien zeigt Ihnen, inwiefern die Mitarbeiter im besten Sinne des Unternehmens handeln können und der Dialog stärkt genau diese Urteilsfähigkeit. Der Dialog über und insbesondere das Verankern solcher Entscheidungskriterien in Routinen macht die Organisation schneller und schrittweise unabhängiger von Einzelpersonen. Und je klarer die Entscheidungskriterien sind (je klarer also die Fragen sind), umso besser kann die Technik erforderliche Antworten liefern.

Eine Ursache für unnötig lange Entscheidungsprozesse liegt darin, dass über unterschiedlichste Facetten parallel diskutiert wird: Alternativen, Chancen, Aufwand, Konsequenzen ... Selbstredend sind die genauen Entscheidungskriterien abhängig von Problem und Unternehmenskontext – dennoch sind einige Typen von Kriterien bei ausnahmslos allen Entscheidungen relevant. Wenn Sie wissen wollen, welche das sind, schreiben Sie mir! pascal.kowsky@mandat.de