Thorsten Huhn

Die fünf Phasen der Entscheidungsfindung

LABORALLTAG Eine Entscheidung zu treffen, ist für eine Führungskraft im Dentallabor Tagwerk. Im Laufe eines Arbeitstages kommen so leicht Tausende von Entscheidungen zusammen. Manche davon werden un- oder unterbewusst getroffen, einige mit Kalkül nach bewusstem Nachdenken oder Verdauen. Allen Entscheidungen ist eins gemeinsam: Sie sollen richtig sein, also im Sinne des Labors und seiner Kunden. Das fängt im Kleinen an, ob Techniker A oder B die Verblendung für Zahnarzt C machen soll, und hört bei Entscheidungen mit Tragweite auf, ob die Anschaffung eines 3D-Druckers wirklich Sinn ergibt. Vielen Führungskräften bereitet das Treffen von Entscheidungen schlaflose Nächte, obwohl das gar nicht sein muss. Warum? Weil bewusste Entscheidungen mit System getroffen werden sollten.

Entscheidungen im täglichen Laborbetrieb

Die Entscheidung für Techniker A oder B im Fall der Verblendung für Zahnarzt C ist vergleichsweise einfach und wird im laufenden Tagesbetrieb getroffen. Dabei werden zunächst offensichtliche Kriterien herangezogen, die die Entscheidung in die eine oder andere Richtung leiten. Ist Techniker A im Urlaub, bleibt nur Techniker B. Hat Zahnarzt C den Wunsch, dass seine Verblendungen nur von Techniker B gemacht werden sollen, ist Techniker A raus aus der Betrachtung. Oder die Kapazität von Techniker B ist für den Tag bereits voll ausgereizt und Techniker A hat noch freie Kapazitäten, dann ist die Entscheidung ebenfalls klar. In der Regel wird der Entscheidungsprozess nur wenige Momente dauern, bis die Führungskraft Techniker A oder B die Schale mit der Arbeit auf den Tisch stellt. Selbst wenn es keine harten Ausschlusskriterien gibt, wird die Entscheidung dennoch zügig fallen können. Für die Entscheidungsfindung werden dann weniger offensichtliche Kriterien herangezogen, die sich oft mit einem Bauchgefühl mischen. Techniker A macht heute einen müden Eindruck, Techniker B sollte daher die Verblendung machen. Oder Techniker B hat zuletzt (gefühlt, nicht gemessen) länger für eine Verblendung gebraucht, also macht Techniker A das heute. Auf die Führungskraft wirken Entscheidungskriterien ein, die nicht immer offensichtlich sind und sich aus einer Gemengelage von Ereignissen aus der Vergangenheit zusammensetzen. Dagegen ist nichts einzuwenden, da auch ein gutes Bauchgefühl für richtige Entscheidungen sorgen kann. Im simplen Fall der Technikerauswahl wäre ein ausgedehnter Entscheidungsprozess eher lähmend für den Betrieb im Labor, im Fall der Entscheidung für oder gegen die Anschaffung eines 3D-Druckers ist ein Bauchgefühl maximal ein weiterer Ratgeber, aber kein Lieferant begründeter Entscheidungen.

Entscheidungen mit Tragweite

Die Komplexität oder Tragweite der Entscheidung spielt also eine gewichtige Rolle. Das Investment in einen 3D-Drucker, verbunden mit der Aus- und Weiterbildung von Personal, der Einbindung in den Workflow des Labors sowie die Anpassung des Portfolios und der Vermarktungsstrategie stellen schon andere Anforderungen an eine Führungskraft, als eine Entscheidung im laufenden Tagesgeschäft. Ein Bauchgefühl kann in einem solchen Fall nur dann ein guter Ratgeber sein, wenn der Bauch mit Informationen gefüttert wird, eine Auseinandersetzung mit dem Thema 3D-Druck mit Bauch und Kopf stattfindet und schließlich auch noch Zeit für das Verdauen der Informationen bleibt. Tatsächlich ist eine bewusste und begründete Entscheidung im Fall

Grafik © Rawpixel.com/Shutterstock.com

des 3D-Druckers ratsam. Durch den nicht vorhandenen Zeitdruck, der in komplexen Fällen mit zeitkritischen Elementen noch mal mehr Würze bekommt, ist eine phasenweise Auseinandersetzung mit der Entscheidung sinnvoll. Die findet im besten Fall in aller Ruhe und mit Stift und Papier statt. Das heißt, dass neben der Komplexität und der zeitlichen Komponente auch die äußeren und inneren Bedingungen für die Entscheidungsfindung eine Rolle spielen. Dazu gehören beispielsweise Stimmungslage, Stresslevel, Tageszeit oder der Ort. Als Faustformel gilt das bereits Gesagte: Ruhe, Stift und Papier. Persönlich richtig aufgestellt muss die dentale Führungskraft noch in den phasenweisen Prozess der Entscheidungsfindung eingeweiht werden. Das Grundprinzip entstammt der militärischen Entscheidungsfindung mit der etwas sperrigen Bezeichnung „Beurteilung der Lage und Entschluss“, mit dem sich jeder Offizier ab Tag 1 seiner Ausbildung auseinandersetzen darf. Bereinigt um die allzu militärischen Ingredienzien bleibt ein Konzept für jede Führungskraft übrig, das als Leitfaden für komplexe Entscheidungen dient. Selbst unter Zeitdruck ist eine abgespeckte Version dieses Leitfadens eine echte Hilfe.

Auf dem Weg zur richtigen Entscheidung

Die erste Hürde begegnet der Führungskraft gleich zu Beginn des Entscheidungsprozesses. Unter der Leitfrage „Was ist überhaupt zu entscheiden?“ folgen eine Reihe von Unterfragen, beispielsweise „Was ist das übergeordnete Ziel?“ oder „Was ist mein wesentlicher Beitrag?“, die sich allesamt mit dem Rahmen der Entscheidung und dem eigenen Anteil daran beschäftigen. Das ist vor allem bei Top-Down-Problemstellungen unglaublich ratsam, um den eigenen Entscheidungsrahmen nicht falsch zu interpretieren. Nun folgt die Analyse des Problems/der Aufgabenstellung im eigenen Verantwortungsbereich. Beurteilung der Lage ist das Schlagwort, aufgeteilt in eine interne, eine externe und eine grundsätzliche Perspektive. Intern sind dazu beispielsweise Fragen wie „Was habe ich für Ressourcen?“ oder „Was bedeutet das für meine Handlungsfähigkeit?“ zu beantworten. Die externe Perspektive beschäftigt sich mit Aktion und Reaktion Dritter, die die Entscheidung beeinflussen können; die grundsätzliche Perspektive betrachtet u. a. rechtliche und ökonomische Aspekte, die ebenfalls auf meine Entscheidung einwirken. In dieser Phase der Entscheidungsfindung ist Vorsicht geboten, denn voreilige Entscheidungen könnten alleine auf Basis der internen Perspektive bereits getroffen werden. Die Synthese der drei Perspektiven folgt erst noch, aus der sich ggf. mehrere Möglichkeiten oder Handlungsalternativen ergeben. In einem letzten Schritt sind die Möglichkeiten abzuwägen, indem Vor- und Nachteile aller Alternativen beurteilt werden. Die beste und vielversprechendste Alternative bekommt den Zuschlag und ist somit Grundlage der folgenden Entscheidung.

Die fünf Phasen der Entscheidungsfindung

Es sind also fünf Phasen, die inklusive der finalen Entscheidung von der Führungskraft zu durchlaufen sind:

Phase 1: Auswertung der Aufgabenstellung/des Problems
Phase 2: Beurteilung der internen, externen und grundsätzlichen Rahmenbedingungen
Phase 3: Herausarbeiten von Handlungsalternativen
Phase 4: Abwägen der Handlungsalternativen
Phase 5: Die Entscheidung selbst

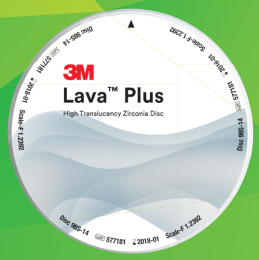
Am Beispiel der Entscheidungsfindung für oder gegen die Anschaffung eines 3D-Druckers sähe die Phase 1 für die Führungskraft möglicherweise wie folgt aus:

– Übergeordnetes Ziel: (Umsatz-)Wachstum des Labors um drei Prozent jedes Jahr
– Wesentliche Leistung: Einbindung eines 3D-Druckers in das Umsatzwachstum

Allein der Kontext des übergeordneten Ziels bestimmt die Ausprägung des wesentlichen eigenen Beitrags. Ein übergeordnetes Ziel, wie etwa die technische Innovationsführerschaft in der Region zu übernehmen, führt zur wesentlichen Leistung, ob ein 3D-Drucker ein Element der Innovationsführerschaft sein kann. Die Perspektive auf die Anschaffung ändert sich also, wenn der Kontext sich ändert.

ANZEIGE

3M Science. Applied to Life.™



PORTFOLIO

3M™ Lava™ Zirkoniumoxid

3m.de/lava-portfolio

In der Phase 2 setzt die Führungskraft sich u. a. mit den internen Rahmenbedingungen in Abhängigkeit der in Phase 1 gewählten wesentlichen Leistung auseinander. Das geschieht sinnvollerweise mit einer Stärken-Schwächen-Liste, die, ohne Anspruch auf Vollständigkeit, so aussehen könnte:
Stärken: Mögliche Portfolioerweiterung (z. B. Bohrschablonen), Erweiterung des digitalen Workflows, Entwicklungsmöglichkeit für Mitarbeiter, Up-to-date-Technik im Labor
Schwächen: Kein Personal für die Bedienung, Zahnersatzherstellung per Druck noch am Anfang, Integration in den Arbeitsablauf braucht Zeit

Die externen Rahmenbedingungen liefern z. B. einen Blick auf den Wettbewerb oder die Bestandskunden, ebenfalls in Abhängigkeit der wesentlichen Leistung. Auch hier empfiehlt sich eine Stärken-Schwächen-Liste. Zuletzt setzt sich die Führungskraft in dieser Phase mit grundsätzlichen Rahmenbedingungen auseinander. Die Höhe des Budgets und der Zeitpunkt eines Investments sollten Teil der Betrachtung in diesem Beispiel sein.
In der Phase 3 werden Handlungsalternativen aus den Stärken und Schwächen der Phase 2 entwickelt. Die Liste beginnt wie folgt:

1. Mehrstufige Portfolioerweiterung
2. Fokussierung auf ein Umsatzthema zu Beginn (z. B. Schienenherstellung)
3. Wahrnehmung/Außendarstellung im Bereich digitaler Workflow
4. Erweiterung CAD/CAM-Bereich

Welche Alternativen hat die Führungskraft, um die Anschaffung eines 3D-Druckers im Kontext des Umsatzwachstums zu realisieren? In dieser Phase geht es nicht um die Bewertung der Alternativen und das frühzeitigen Ausklammern von Möglichkeiten, sondern um die Erarbeitung von Szenarien, unter denen eine Umsatzsteigerung grundsätzlich erreicht werden kann. Ob das funktioniert, zeigt das Abwägen der Alternativen in der kommenden Phase.
In der Phase 4 werden die Alternativen auf den Prüfstand gestellt. Der Prüfstand ist eine Entscheidungsmatrix (siehe Tabelle), die alle erarbeiteten Handlungsalternativen mit einem ausgewählten Set an Kriterien bewerten, z. B. nach dem Schulnotensystem. Ein Kriterium wäre z. B. eine kurzfristige Auswirkung auf den Umsatz, aber auch die Steigerung der Reputation ist ein Kriterium, das sich positiv auf die Umsatzentwicklung auswirken kann.

Die Führungskraft ermittelt anschließend die Durchschnittsnote pro Alternative. Der beste Schnitt zeigt die Möglichkeit mit der höchsten Aussicht auf Erfolg. Sollte sich in der Entscheidungsmatrix allerdings keine „gute Note“ im Schnitt finden lassen, dann sollte die Entscheidung in Phase 5 auch gegen die Anschaffung des 3D-Druckers im Kontext einer Umsatzsteigerung ausfallen.

Leitfaden für den täglichen Gebrauch

Die fünf Phasen der Entscheidungsfindung liefern den Rahmen für eine folgerichtige und sichere Entscheidung. Die Schritt-für-Schritt-Dokumentation macht die Entscheidung auch im Nachhinein nachvollziehbar und gibt die Möglichkeit, falls die Entscheidung für den Moment vertagt wurde, sie zu einem späteren Zeitpunkt wieder aufzunehmen. Allerdings benötigt der Ansatz neben der notwendigen Ruhe auch ein wenig Zeit. Ist das im täglichen Laborbetrieb sinnvoll? Nein, sicher nicht, es trägt aber stark zur Manifestation der Entscheidungsfindung einer Führungskraft bei. Nach ein wenig Übung genügen dann oft wenige Augenblicke, um die fünf Phasen vor dem geistigen Auge „abzuspulen“ und eine folgerichtige Entscheidung zu treffen.

	Mehrstufige Portfolioerweiterung	Fokussierung auf ein Umsatzthema	Außendarstellung im Bereich digitaler Workflow
Kurzfristiger Umsatz	4	2	4
Mittelfristiger Umsatz	3	2	3
Reputations-gewinn	2	3	2

INFORMATION

Thorsten Huhn – handlungsschärfer
Liegnitzer Straße 27
57290 Neunkirchen
Tel.: 02735 6198482
mail@thorstenhuhn.de
www.thorstenhuhn.de

Infos zum Autor

Grafik © Janos Levente/Shutterstock.com

GT GRADIENT TECHNOLOGY

IPS e.max®

ZirCAD

Prime

Vollkeramik neu definiert – mit Gradient Technology:
High-end-Ästhetik und 1200 MPa für alle Indikationen*

All ceramic, all you need.

zircadprime.ipsemax.com

* von der Einzelzahnkrone bis zur 14-gliedrigen Brücke

ivoclar vivadent®
passion vision innovation

www.ipsemax.com

Ivoclar Vivadent GmbH
Dr. Adolf-Schneider-Str. 2 | D-73479 Ellwangen, Jagst | Tel. +49 7961 889 0 | Fax +49 7961 6326