

1 Was Sie in diesem Buch erwartet

1.1 Warum es sich lohnt, den Weg zu rationalen Analysen und Entscheidungen genau zu kennen

Vielleicht gehören Sie, lieber Leser, zu denjenigen, die in Unternehmen oder Organisationen daran beteiligt sind, Sachverhalte zu analysieren und im Hinblick auf bestimmte Fragestellungen zu bewerten. Oder vielleicht sind Sie einer von denjenigen, welche die Ergebnisse solcher Analysen und Bewertungen nutzen oder auf deren Basis Entscheidungen treffen. Dann gehören Sie zu den Adressaten dieses Buchs. Möglicherweise haben Sie aber mit diesen Dingen in Ihrem beruflichen Alltag kaum etwas oder gar nichts zu tun. Auch dann wendet sich dieses Buch an Sie. Denn Sie sind von Analysen, Bewertungen und sich daraus ableitenden Entscheidungen betroffen.

Mag sein, dass sich solche Dinge in Ihrem beruflichen Umfeld nicht sonderlich für Sie persönlich merkbar machen. Doch Analysen, Bewertungen und Entscheidungen erfolgen nicht nur dort, sondern zum Beispiel auch auf politischer Ebene. Und diese Analysen, Bewertungen und Entscheidungen sind für Sie relevant, denn die daraus abgeleiteten politischen Beschlüsse wirken sich in der Regel auf die unmittelbaren Lebensumstände eines jeden Bürgers aus. Daher lohnt es sich auch für Sie, sich mit dieser Thematik auseinanderzusetzen.

≡ Privat

Dass Analysen, Bewertungen und Entscheidungen anderer uns betreffen können, ist für uns alltägliche Erfahrung. Denn wir sind in verschiedene soziale Gefüge eingebunden und damit automatisch in der Rolle derjenigen, die von Entscheidungen und Handlungen anderer Personen betroffen sein können. Mitunter begeben wir uns sogar ganz bewusst und völlig freiwillig in diese Betroffenenrolle – und zwar immer dann, wenn wir Hilfe und fachlichen Rat brauchen. Dann vertrauen wir uns ausgewählten Experten an. Wir rufen den Fachmann für Energietechnik ins Haus, wen-

den uns an einen Rechtsanwalt, suchen einen Vermögensberater auf oder lassen uns von einem Fachhändler für Einbauküchen beraten. Und wenn wir erkranken, vertrauen wir uns einem Arzt an. Damit dieser unseren Krankheitszustand *analysiert*, die Befunde und möglichen Behandlungswege abwägt und *bewertet* und eine *Entscheidung* für die sinnvollste Therapie trifft.

Doch leider machen wir auch die Erfahrung, dass man nie so ganz sicher sein kann, ob die Ratschläge der Experten wirklich angemessen sind und den gewünschten Erfolg bringen. Nicht umsonst sucht deshalb bei Erkrankungen so mancher sicherheitshalber noch einen zweiten oder sogar dritten Arzt auf und muss dann mitunter feststellen, dass diese zu ganz anderen Therapien und vielleicht sogar völlig anderen Diagnosen kommen. Danach müssen wir oft selbst entscheiden, wem wir vertrauen. Dieses zeigt unmissverständlich: Analysen, Bewertungen und Entscheidungen scheinen nicht immer einfach zu sein. Sie haben offenbar ihre Tücken.

≡ Im Unternehmen

Nicht nur als Privatperson hängt man oft von Ratschlägen und Empfehlungen ausgesuchter Experten ab. In der gleichen Situation sind auch Unternehmen und Organisationen. Hier sind ausgewählte Fachleute und Berater immer wieder gefordert, Situationsanalysen durchzuführen und deren Ergebnisse zu bewerten, um dem Management die nötigen Informationen für Handlungsentscheidungen bereitzustellen. Diese Aufgabe stellt sich in den unterschiedlichsten Unternehmensbereichen:

- Vertrieb und Marketing analysieren periodisch die Verkaufs- und Marktsituation und bewerten deren Trends, um erforderliche Unterstützungsmaßnahmen identifizieren und aufsetzen zu können.
- Entwicklungsabteilungen müssen bei neuen Produktvorhaben die verschiedenen, dafür möglichen Lösungsansätze analysieren und die Designalternativen bewerten, um eine fundierte Entscheidung für eine dieser Alternativen herbeiführen zu können.
- Der Einkauf muss potenzielle Zulieferer bewerten, damit unter diesen die geeignetsten identifiziert und ausgewählt werden können.
- Das obere Management benötigt Analysen der internen Potenziale und des Marktumfeldes, wenn es vorhat, das Produktportfolio strategisch neu auszurichten.

Zu derartigen Aufgaben, die dem fortlaufenden operativen Geschäft zuzuordnen sind, kommen mitunter noch außerordentliche Problemstellungen hinzu. Zum Beispiel, wenn größere organisatorische Umstellungen

wie die Verlagerung von Unternehmensfunktionen ins Ausland ange-
dacht sind, wenn interne Strukturen und Abläufe nicht mehr schnell und
flexibel genug auf sich ändernde Kundenanforderungen oder Märkte
reagieren oder wenn gravierende Qualitätsprobleme auftauchen. Auch
bei solchen speziellen Problemstellungen sind spezifische Analysen,
Bewertungen und Entscheidungen erforderlich, um Wege aus der jeweili-
gen kritischen Situation zu finden.

Analysen, Bewertungen und Entscheidungen sind in einem Unterneh-
men immer dann gefragt, wenn es darum geht, überlegt zu handeln und
dazu wohldurchdachte Maßnahmen aufzusetzen. Deshalb möchte ich sie
im weiteren Verlauf übergreifend als „*handlungsvorbereitende Überlegun-
gen*“ bezeichnen.

Bekanntlich können Überlegungen manchmal richtig und manchmal
falsch sein. Auch bei den handlungsvorbereitenden Überlegungen kann
es daher zu Fehlern und falschen Schlussfolgerungen kommen. Die Ana-
lyse von Märkten und internen Potenzialen ist möglicherweise unvoll-
ständig und ergibt damit ein schiefes Bild. Bei der Bewertung von Zuliefe-
rern setzen sich auf subtile Weise bestimmte Interessengruppen durch
und unterminieren damit eine objektive Bewertung. Bei Entscheidungen
werden nicht alle Alternativen bedacht. Kosten und Nutzen der Verlage-
rung von Unternehmensbereichen werden falsch eingeschätzt. Qualitäts-
probleme werden durch bestimmte Maßnahmen auf der einen Seite viel-
leicht aufgelöst, tauchen dafür an anderer Stelle aber umso stärker wieder
neu auf.

Auch im Unternehmensumfeld spiegelt sich damit die bereits angespro-
chene alltägliche Erfahrung wider: Die handlungsvorbereitenden Über-
legungen haben ihre Tücken.

≡ In Politik und Gesellschaft

Nicht grundsätzlich anders ist die Situation, wenn man den Betrachtungs-
horizont ausweitet und Themen in den Blick nimmt, die sich auf gesamt-
gesellschaftlicher und politischer Ebene stellen. Fragestellungen aus die-
sem Umfeld sind zum Beispiel:

- Wie lösen wir die Finanzierung der Renten? Kann man das Renten-
eintrittsalter beibehalten oder sollte man es besser heraufsetzen?
Oder sollte man genau das Gegenteil tun und es sogar herabsetzen?
- Wie gehen wir mit der Vielzahl an Immigranten um? Sind sie für
unsere Gesellschaft ein wirtschaftlicher Segen oder eher eine hohe
finanzielle Belastung?

- Welche Antwort haben wir mit unserem Ausbildungssystem auf die zunehmenden Anforderungen der Informationstechnologie? Sollte man diesem Thema bereits in der Schule mehr Gewicht verleihen oder verkümmern dadurch andere, viel wichtigere Kulturtechniken?

Um Antworten auf solche Fragen zu finden, kommen wieder Experten ins Spiel: Wissenschaftliche Institute, Wirtschaftsweisen, speziell dazu einberufene Gremien und dergleichen, die den politisch Verantwortlichen zuarbeiten.

Auch diese Experten haben die genannten handlungsvorbereitenden, grundsätzlichen Überlegungen anzustellen: Zunächst sind die jeweiligen Umstände und Rahmenbedingungen zu *analysieren* und mögliche Handlungsalternativen zu ermitteln, dann sind diese Umstände und Alternativen zu *bewerten*, damit im letzten Schritt dann *entschieden* werden kann, welche Maßnahmen und Handlungen am besten das jeweilige Ausgangsproblem lösen und zum angestrebten Ziel führen.

Und auch auf dieser Ebene zeigt sich, dass diese handlungsvorbereitenden Überlegungen offenbar ihre fehlerträchtigen und problematischen Seiten haben. Denn oft genug bekommen wir über die Medien bei solchen Themen zu hören, dass unterschiedliche Expertengruppen zu völlig unterschiedlichen Einschätzungen gekommen sind und dementsprechend auch unterschiedliche Schlussfolgerungen daraus ableiten. Doch es können natürlich nicht alle gleichzeitig Recht haben.

Damit bestätigt sich auch hier, dass man Analysen, Bewertungen und daraus abgeleiteten Entscheidungen nicht einfach blind vertrauen sollte. Um erkennen zu können, wieweit sie auf rationalen Überlegungen beruhen, muss man die Tücken und Fallstricke kennen, die bei diesen handlungsvorbereitenden Überlegungen vorliegen und eine rationale Vorgehensweise untergraben können. Genau das hat mich veranlasst, dieses Buch zu verfassen.

≡ **Weshalb auch Tools in diesem Buch ein Thema sind**

Experten haben ihre fachspezifischen Methoden und Tools, um Sachverhalte zu analysieren, Situationen zu bewerten und Alternativen zu entscheiden. Insbesondere bei Fragestellungen für das Management hat sich eine Vielzahl unterstützender Managementtools in Unternehmen etabliert. Und so drängt sich natürlich die Frage auf, ob diese Tools denn nicht ein geeignetes Instrument darstellen, um den angesprochenen Tücken zu begegnen.

Die Antwort auf diese Frage ist in dem englischen Begriff „Tool“ bereits angelegt: Tools sind schlichtweg nur Werkzeuge und keine Allheilmittel.

Sie sind vergleichbar mit einem Hammer, einem Meißel oder einer Maurerkelle, die uns helfen, bestimmte handwerkliche Arbeiten zu verrichten. Diese Werkzeuge sind kein Garant dafür, dass uns die Arbeit gelingt. Auch wenn ich weiß, wie man mit Maurerkelle und Wasserwaage umgehen muss, könnten die Steine in einer von mir errichteten Mauer falsch gesetzt und nicht sauber ausgerichtet sein, könnte der Mörtel in den Fugen unsachgemäß verteilt sein und dergleichen.

Grundsätzlich nicht anders verhält es sich mit den Tools der Experten. Sie sind *Denk-Werkzeuge*. Beispiele sind die „Portfolioanalyse“, die „Balanced Scorecard“ oder das „Ishikawa-Diagramm“. So sehr solche Namen auch Respekt einflößen mögen, so komplex einige dieser Tools in ihren technischen Details auch mitunter sind, so sind sie in ihrem Kern dennoch etwas ganz Schlichtes: nämlich formale Hilfen zur Strukturierung von Gedankengängen. Sie helfen, die erforderlichen Denkschritte für die beabsichtigten Analysen, Bewertungen oder Entscheidungen durchzuführen. Sie gewährleisten aber nicht, dass diese Denkschritte dann auch logisch-korrekt und durchgängig schlüssig umgesetzt werden. Tools können nur einen gewissen Denkraum liefern. Sie können nicht absichern, wie dieser Denkraum durch konkrete Überlegungen ausgefüllt wird. Und genau hier liegen die angesprochenen Tücken und Fallstricke. Auch Denkwerkzeuge können nicht vor diesen schützen. Deshalb lohnt es sich auch für Toolanwender, sich mit Analysen, Bewertungen und Entscheidungen genauer zu beschäftigen.

≡ Es geht um systematisches Denken ...

Mein vorrangiges Anliegen ist es, Ihnen mit diesem Buch eine Hilfestellung zu geben, die Tücken und Fallstricke zu erkennen, in die unser Denken – auch meines, auch Ihres – geraten kann, wenn man die handlungsvorbereitenden Überlegungen anstellt. Es soll Ihnen aufzeigen, wie man die gedanklichen Stolpersteine meistert, die auf dem Weg zu rationalen Analysen, Bewertungen und Entscheidungen lauern.

Sie werden im nächsten Kapitel sehen, dass der Schlüssel dazu bei einigen einfachen, grundlegenden Denkschritten liegt. Diese Denkschritte sind quasi die „Bausteine“, aus denen sich jede konkrete Analyse, Bewertung und Entscheidung aufbaut – egal, in welchem fachlichen Kontext das jeweils geschieht. Die Fallstricke, in die man bei Analysen, Bewertungen und Entscheidungen geraten kann, sind genau die Fallstricke, die bereits bei diesen grundlegenden Denkschritten vorhanden sind.

Deshalb stehen diese Denkschritte im Mittelpunkt des Buchs. Um deren Systematik und deren Tücken allgemeinverständlich zu veranschaulichen, werde ich Beispiele aus dem unmittelbaren Alltag und aus der

Berichterstattung von Zeitschriften heranziehen. Vertieft wird die Thematik dann durch Fragestellungen aus der Unternehmenswelt. Dabei werde ich auch einige der Tools ansprechen, die in diesem Umfeld genutzt werden.

Durch diese Ausführungen wird deutlich werden, was mögliche Problempunkte bei den handlungsvorbereitenden Überlegungen und den dabei genutzten Tools sind. Damit haben Sie das Handwerkszeug, um die wunden Punkte bei Analysen, Bewertungen und Entscheidungen systematisch aufspüren und untersuchen zu können. Damit wird auch klar, warum unterschiedliche Experten bei ein und derselben Problemstellung mitunter zu ganz unterschiedlichen Schlussfolgerungen kommen.

≡ ... und das betrifft uns alle

Dieses Buch soll für all diejenigen eine praktische Hilfe sein, die sich auf die Aussagen von Experten und auf die Ergebnisse ihrer Tools stützen müssen. In dieser Situation sind viele Führungskräfte in Unternehmen und viele Entscheider in Gesellschaft und Politik. Sie sind auf die Zuarbeit von Fachexperten angewiesen und sollten daher zugeliesserte Informationen als Grundlage für ihre Entscheidungen sorgfältig absichern. In diesem Buch finden sie die dazu erforderliche systematische Herangehensweise.

Das Buch wendet sich aber natürlich ebenso an alle Fachleute, die genau diesen Verantwortlichen und Entscheidern zuarbeiten und die angesprochenen Denkwerkzeuge bei ihrer Tätigkeit einsetzen. Ihnen gibt das Buch das erforderliche Rüstzeug, um zu rationalen, begründbaren Aussagen zu kommen und die Fallstricke der eingesetzten Tools in der Praxis zu vermeiden.

Daher ist das Buch auch hilfreich für alle Berater, die derartige Tools einführen und anwenden, und für alle Trainer, die derartige Tools schulen. Sie können mithilfe des Buchs klar die Grenzen dieser Tools benennen.

Schließlich ist das Buch aber auch für jeden interessierten Bürger gedacht, der Sachthemen in den Medien verfolgt. Denn auch als Laie möchte man wissen: Wie aussagekräftig und objektiv sind die Informationen, die einem durch die Presse geliefert werden? Kann man auf die dort zitierten Analysen und Aussagen von Organisationen und Expertengruppen setzen, oder kann man dabei auch an der Nase herumgeführt werden? Auch für diesen Adressatenkreis gibt das Buch die erforderlichen Hinweise und Tipps, um derartige Medieninformationen kritisch hinterfragen zu können.

Und schließlich nutzt es allen, die wichtige private Entscheidungen zu treffen haben – Entscheidungen, die zum Beispiel größere Auswirkungen auf unsere finanzielle Situation, unsere verfügbare Zeit, unsere Gesundheit oder andere elementare Bedürfnisse haben.

1.2 Überblick

Kapitel 2 führt in die Thematik des Buchs ein und stellt die grundlegenden Denkschritte vor, die den handlungsvorbereitenden Überlegungen zugrunde liegen und daher auch die Tools prägen, die bei diesen Überlegungen oft mit eingesetzt werden. Es macht deutlich, dass diese Denkschritte in unserem ganz normalen Alltag eine zentrale Rolle spielen und unser Handeln fortlaufend begleiten. Schlagworte dazu sind:

- Klassifizieren
- Ordnen und Priorisieren
- Zusammenhänge erkennen.

In den Kapiteln 3, 4, und 5 werden diese Denkschritte mit ihrer Systematik, ihren Grenzen und möglichen Fallstricken jeweils näher beleuchtet.

Kapitel 3 widmet sich dem Klassifizieren. Damit ist das Gruppieren von realen oder gedachten Gegenständen nach bestimmten Merkmalen gemeint. Dieses ist ein erster gedanklicher Schritt, um Objekte zu identifizieren und voneinander abzugrenzen. Abhängig von der Tiefe der betrachteten Merkmale wird man dabei zwei Objekte mitunter sowohl als gleichartig als auch voneinander verschieden einstufen können.

In Kapitel 4 geht es um das Ordnen dieser betrachteten Objekte. Dieses meint das Anordnen der Objekte nach den möglichen Werten eines Merkmals, wodurch sich eine Reihenfolge oder eine Rangordnung ergibt. Dabei gilt es zu klären, wie sich eine solche Reihenfolge oder Rangordnung gewinnen lässt, wenn dafür nicht nur ein Merkmal herangezogen wird, sondern mehrere Merkmale gleichzeitig berücksichtigt werden müssen. Die Überlegungen dieses Kapitels sind wichtig für alle Formen von Rankings und Priorisierungen und darauf aufbauenden Entscheidungen.

Kapitel 5 behandelt schließlich das Erkennen von Zusammenhängen und Abhängigkeiten zwischen den Merkmalen von Objekten. Es geht um sogenannte Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge, die sich meistens in der Form „Wenn ..., dann ...“ formulieren lassen. Auf Basis der Kenntnis solcher Zusammenhänge sind dann einerseits Ursachenanalysen möglich und können andererseits auch Wirkungen prognostiziert werden. Dabei

wird deutlich werden, dass die Vorhersagbarkeit insbesondere dann ihre Grenzen hat, wenn die Zusammenhänge ein komplexes Geflecht bilden.

Die Kapitel 3 bis 5 bilden den Kern des Buchs. Zum Ende dieser drei Kapitel sind jeweils unter der Überschrift „Unterstützende Tools aus der Unternehmenswelt“ einige typische Managementtools genannt, für die der dort diskutierte Denkschritt eine wichtige Rolle spielt. Damit wissen Sie, bei welchen Tools man mit den Problemen und Fallstricken rechnen muss, die in dem jeweiligen Kapitel diskutiert worden sind. Das soll Ihnen helfen, das Buch auch ausschnittsweise entsprechend Ihren spezifischen Bedürfnissen zu lesen.

Kapitel 6 geht der Frage nach, ob wir mit den grundlegenden Denkschritten die Realität adäquat erfassen können und wie weit wir darauf vertrauen können, dass die daraus abgeleiteten Schlussfolgerungen tragfähig sind. Es wird deutlich werden, dass uns hier leider prinzipielle Grenzen gesetzt sind. Sie rühren daher, dass wir uns mit unseren Begriffen und Vorstellungen ein mentales Bild von der Welt machen, also ein Gedankenmodell erschaffen. Von der Güte dieses Modells hängt es ab, wie weit wir mit unseren grundlegenden Denkschritten und den daraus resultierenden Schlussfolgerungen der Realität gerecht werden oder nicht. Eine gesunde Vorsicht gegenüber Analysen, Bewertungen und Entscheidungen, die auf diese Denkschritte aufbauen, ist deshalb immer angebracht.

Kapitel 7 weist darauf hin, dass es darüber hinaus noch einen weiteren, völlig anders gearteten, aber ebenso wichtigen Grund für eine solche kritische Haltung gibt. Nämlich, dass man mitunter – insbesondere bei Fragestellungen aus Politik und Gesellschaft – mit Irreführungen und bewussten Beeinflussungen des Betrachters rechnen muss, wenn Ergebnisse von Analysen, Bewertungen und Entscheidungen präsentiert werden. Anhand einiger typischer Beispiele wird dieses deutlich gemacht.

Das abschließende Kapitel 8 gibt eine Übersicht über die Tools, die in den vorherigen Kapiteln exemplarisch genannt wurden. Sie sind in diesem Kapitel in alphabetischer Reihenfolge zusammengetragen und in Form eines kurzen „Steckbriefs“ beschrieben, so dass dieses Kapitel als Nachschlagewerk genutzt werden kann. Diese Steckbriefe haben das Ziel, den spezifischen Zusammenhang des jeweiligen Tools mit den Denkschritten deutlich zu machen. Mit ihnen ist nicht die Absicht verbunden, alle Facetten eines Tools darzustellen und eine vollständige Handlungsanleitung für sie zu geben. Dafür gibt es spezielle Literatur, in denen die Tools mehr oder weniger ausführlich, manchmal auch im Hinblick auf spezielle Aufgaben, beschrieben werden.

≡ Lesepfade

Der an einem systematischen Aufbau interessierte Leser wird die Kapitel 2 bis 7 entsprechend ihrer Reihenfolge durchlaufen. Kapitel 8 ist ein ergänzendes Angebot und richtet sich an diejenigen, die etwas Genaueres über die Tools erfahren möchten, die in den vorherigen Kapiteln angesprochen wurden. Es kann entsprechend dem spezifischen Bedarf des Lesers – auch nur ausschnittsweise – genutzt werden.

Jemand, der zunächst nur an einem speziellen Denkschritt interessiert ist, kann aber gezielt zu dem Kapitel springen, das diesem Denkschritt gewidmet ist. Denn die Kapitel sind so aufgebaut, dass ihre Inhalte auch jeweils für sich allein verstanden werden können.

Denkbar ist aber auch, dass jemand aus Interesse an einem bestimmten Tool sich dieses Buch zur Hand nimmt, um sich über die Probleme und Fallstricke für speziell dieses Werkzeug zu informieren. Dann wird er vielleicht über Kapitel 8 einsteigen und sich dort zunächst mittels des Steckbriefes für das Tool einen groben Überblick verschaffen. Im Steckbrief werden auch die Denkschritte genannt, die durch das Tool adressiert werden. Dadurch kann der Leser von dort gezielt zu den Kapiteln übergehen, in denen diese Denkschritte im Detail diskutiert werden. Insofern ist ebenso eine toolspezifische, gezielte selektive Nutzung des Buchs möglich.

1.3 Begriffe, die immer wieder auftauchen werden

Einige Begriffe werde ich benutzen, um Sachverhalte in der erforderlichen Allgemeinheit formulieren und darstellen zu können. Damit Sie sich beim Lesen schnell vergewissern können, was mit diesen Begriffen jeweils gemeint ist, gebe ich Ihnen hier eine kurze Übersicht darüber, mit welcher Bedeutung ich sie im Buch verwende:

- Man kann bekanntlich über die verschiedensten Dinge nachdenken. Es kann dabei um sinnlich wahrnehmbare Gegenstände wie bestimmte Autos oder Blumen gehen, es können allgemeiner gefasste Dinge wie Kraftfahrzeuge oder Pflanzen gemeint sein, es kann aber auch um relativ abstrakte Dinge wie umzusetzende Aufgaben, Unternehmensziele oder Marktsegmente gehen. Derartige Dinge unserer Anschauung und unseres Denkens werden im Folgenden als *Objekte* bezeichnet – gegebenenfalls auch ausdrücklich *Betrachtungsobjekte* genannt.

Setzen sich diese Objekte aus diversen Teilen zusammen, die in komplexer Weise zusammenwirken, benutze ich im Hinblick auf diesen Sachverhalt auch den Begriff des *Systems*.

- Objekte haben bestimmte *Merkmale*, durch die sie beschrieben werden können. Die Farbe eines Autos, die Dauer einer Projektaktivität oder die Attraktivität eines Absatzmarktes sind Beispiele dafür. Gleichbedeutend zum Begriff Merkmal werde ich manchmal auch die Begriffe *Eigenschaft* oder *Attribut* gebrauchen. Diese alternativen Formulierungen für den gleichen Sachverhalt sind naheliegend: Wenn ein Objekt ein bestimmtes Merkmal „hat“, dann ist ihm dieses Merkmal „zu eigen“ (daher: Eigenschaft) beziehungsweise kann es ihm zugeordnet werden (daher: Attribut – von lateinisch *attribuere* = zuteilen, zuordnen).
- Bei einem konkret vorliegenden Objekt wie beispielsweise einem Auto hat ein Merkmal wie die Farbe auch einen ganz bestimmten Wert, eine ganz bestimmte Ausprägung – zum Beispiel „weiß“. Dementsprechend werde ich in solch einem Zusammenhang von *Merkmalsausprägungen* (oder kurz: *Ausprägungen*) oder von *Eigenschaftswerten* (oder kurz: *Werten*) sprechen.
- Oft teilt man Objekte nach den Ausprägungen eines Merkmals in *Gruppen* ein, um sie genau danach voneinander abzugrenzen und zu unterscheiden. Zum Beispiel kann man Pkws nach ihrem Hersteller unterscheiden und dementsprechend gedanklich *gruppieren*. Statt von Gruppieren werde ich im Folgenden meistens von *Klassifizieren* sprechen, damit aber das Gleiche meinen. Gleichbedeutend damit werde ich mitunter auch das Wort „*Kategorisieren*“ gebrauchen. Die daraus resultierenden Gruppen werden demzufolge dann *Klassen* beziehungsweise *Kategorien* genannt.

2 Die grundlegenden Denkschritte

2.1 Was sind „grundlegende Denkschritte“?

Analysen, Bewertungen und Entscheidungen können in ihrer konkreten Ausgestaltung sehr unterschiedlich sein, denn sie sind natürlich stark durch den Kontext geprägt, in dem sie stehen. Eine Analyse von Marktpotenzialen arbeitet mit anderen Begriffen und Kategorien als eine Analyse der Sozialstruktur unserer Gesellschaft. Die Qualitätsbewertung von Hotels erfolgt nach anderen Kriterien als die Bewertung möglicher neuer Vertriebsstandorte. Die Entscheidung für eine bestimmte Unternehmensstrategie hat eine andere Komplexität als die Entscheidung für ein Ferienziel. Aber diese handlungsvorbereitenden Überlegungen haben einen gemeinsamen Kern, der unabhängig vom spezifischen Kontext ist und sie zu dem macht, was sie sind – nämlich Analysen, Bewertungen und Entscheidungen.

Damit stellt sich natürlich die Frage: Was ist das Typische, das bei diesen handlungsvorbereitenden Überlegungen unabhängig vom jeweiligen Kontext immer wieder anzutreffen ist?

Da Überlegungen aus einer Abfolge von Denkschritten bestehen, ist das, was die handlungsvorbereitenden Überlegungen kontextübergreifend – also unabhängig von ihrem jeweiligen Einsatzgebiet – prägt, bei diesen Denkschritten zu suchen. Beginnen wir diese Suche bei Fragestellungen aus dem Unternehmensumfeld.

≡ Die Bewältigung von Problemen in Unternehmen

So manche, die den Schritt in die Selbständigkeit wagen, scheitern. Und dieses geschieht oft bereits beim Start des Unternehmens. Grund dafür ist meistens, dass dieser Handlungsschritt unzureichend vorbereitet worden ist. Ein erfolgreicher **Unternehmensstart** setzt eine Reihe von Vorüberlegungen voraus, die dann üblicherweise in einem sogenannten *Businessplan* münden. Dieser erwartet unter anderem die folgenden Klärungen:

- Der Markt ist zu *analysieren*, mögliche Kundengruppen sind zu identifizieren und nach ihrer Art, ihren Bedürfnissen und ihrer

Kaufkraft zu unterscheiden und dadurch zu *klassifizieren*. Einflüsse auf diesen Markt sind zu identifizieren und deren *Wirkung* auf dessen zukünftige Entwicklung ist einzuschätzen.

- In ähnlicher Weise ist der Wettbewerb zu *analysieren* und dessen weitere Entwicklung einzuschätzen, ist die Konkurrenz nach ihren Angeboten, Preisen, Vertriebswegen und dergleichen zu *klassifizieren*, deren Stärke zu *bewerten* und *einzuordnen*.
- Die *Auswirkungen* dieser Gegebenheiten auf das eigene Unternehmensvorhaben sind einzuschätzen, es ist eine *Entscheidung* über die eigenen Produkte bzw. Dienstleistungen zu treffen und von den Konkurrenzprodukten *abzugrenzen*. Es sind die erforderlichen Aktivitäten zum Aufbau und Start des Unternehmens festzulegen und nach ihrer Dringlichkeit zu *bewerten* und zu *ordnen*, um zum Beispiel Schwerpunkte setzen und Prio-1-Handlungen *entscheiden* zu können, und dergleichen mehr.

Überlegungen zu diversen anderen Themen (wie Marketing, Vertrieb, Finanzierung, Ertragsersparungen, ...) kommen natürlich noch dazu, damit man einen vollständigen Businessplan erstellen kann.¹ Um all diese Überlegungen kommt man nicht herum – auch wenn man vielleicht nur plant, einen kleinen Second-Hand-Shop für Kinderkleidung oder einen Imbiss zu eröffnen.

Ein Businessplan drückt bereits durch die darin geforderten Inhalte die Erwartung aus, dass zunächst Dinge zu analysieren, bewerten und entscheiden sind, bevor gehandelt werden kann. Zum anderen nennt er bereits die zentralen Denkschritte, die dafür erforderlich sind. Diese sind: das Klassifizieren, das Ordnen und das Erkennen und Einschätzen von Wirkungen.

Ist ein Unternehmensstart geglückt, hören damit die Herausforderungen natürlich nicht auf. Denken Sie dazu beispielsweise an die Risiken, die es für ein Unternehmen sowohl als Ganzes als auch für jedes einzelne Projekt innerhalb des Unternehmens gibt und die daher fortlaufend zu managen sind. Auch das **Risikomanagement** hat wichtige handlungsvorbereitende Anteile:

- Zunächst einmal gilt es, eine *Situationsanalyse* durchzuführen und drohende Risiken zu identifizieren.
- Dann werden diese Risiken entsprechend ihrer Bedeutung und Schwere *klassifiziert (gruppiert)*.
- Indem man diese Gruppen entsprechend der Schwere dann *bewertet* und *ordnet*, weiß man, bei welchen Risiken der größte Handlungs-

bedarf besteht. Man hat damit die Information, um zu *entscheiden*, bei welchen Risiken man vorrangig tätig werden will.

- Zu den Risiken sind dann im letzten Schritt mögliche Gegenmaßnahmen zu ermitteln. Und auch diese sind genauer zu *analysieren*, und zwar im Hinblick auf ihre Wirksamkeit und Effektivität, bevor sie tatsächlich *entschieden* und aufgesetzt werden. Man ist also gefordert, auch die *Wirkung* der denkbaren Maßnahmen abzuschätzen.

Auch hier bestätigt sich, dass zunächst Dinge zu analysieren, zu bewerten und zu entscheiden sind, bevor zielführend gehandelt werden kann. Und die dabei zu vollziehenden Denkschritte sind wieder das Klassifizieren (Gruppieren), das Ordnen und das Erkennen und Einschätzen von Wirkungen.

Dass diese Denkschritte in den beiden oben genannten Beispielen auftauchen, ist kein Zufall. Sie sind grundsätzlich immer gefordert, wenn man in einem Unternehmen Handlungen sorgfältig vorbereitet, um Probleme zu lösen oder bestimmte Ziele zu erreichen:

- Zunächst einmal sind die jeweils diskutierten Dinge klar zu definieren und voneinander abzugrenzen, um in unmissverständlicher Weise darüber reden zu können. Egal, worum es geht – seien es Risiken, Ursachenfelder für Qualitätsmängel, mögliche Vertriebskanäle oder ins Auge gefasste neue Absatzmärkte: Man muss die Betrachtungsobjekte gruppieren oder *klassifizieren*.
- Dann wird man typischerweise Vergleiche anstellen und Rangfolgen bilden, aus denen sich Prioritäten für unternehmerische Entscheidungen und Handlungen ableiten lassen. Risiken werden nach ihrer Schwere geordnet, um den Fokus auf die wichtigsten Gegenmaßnahmen richten zu können. Potenzielle Märkte werden nach ihrer Attraktivität abgestuft, um die richtige Entscheidung für eine Markterweiterung treffen zu können. Anstehende Aktivitäten werden nach ihrer Dringlichkeit geordnet, um bei begrenzten Ressourcen weiterhin handlungsfähig zu bleiben, und dergleichen mehr. Man *ordnet* also.
- Und es muss der Zusammenhang, der Kontext, betrachtet werden, in dem die jeweils betrachteten Dinge stehen, damit man erkennen kann, worauf sie sich auswirken und wie sie selbst beeinflusst werden können. Bei Projektrisiken ist zu klären, über welche Kette von Wirkungen sie die Projektziele gefährden können. Aufgesetzte Maßnahmen und Handlungen sind daraufhin zu untersuchen, ob es Wirkketten gibt, über die diese die Risikoursache oder die Risikoauswirkungen beeinflussen können. Bei potenziellen Märkten sind die

Einflussfaktoren zu ermitteln, durch die die Märkte an Attraktivität weiter gewinnen oder aber verlieren könnten. Kurz: Es sind *Zusammenhänge, Ursachen und Wirkungen* zu analysieren.

Das Fazit lautet damit:

- *Grundlegende Denkschritte* bei den handlungsvorbereitenden Überlegungen im Unternehmensumfeld sind das *Klassifizieren*, das *Ordnen* und das *Erkennen von Wirkzusammenhängen*.

Diese Denkschritte stellen die „Grundbausteine“ dar, aus denen sich Analysen, Bewertungen und Entscheidungen gedanklich aufbauen. Insofern sind es grundlegende Denkschritte.

Genau auf diese beziehen sich auch die Managementtools. Zum Teil adressieren sie genau einen dieser Denkschritte wie beispielsweise das Klassifizieren, zum Teil integrieren sie auch mehrere davon. Die Probleme, die man bei der praktischen Anwendung dieser Tools mitunter hat, sind oft nichts anderes als Ausdruck dafür, dass man Probleme bei der Umsetzung von eben diesen drei grundlegenden Denkschritten hat.

Grund dafür kann sein, dass man zu nachlässig mit der Systematik umgeht, welche die Denkschritte jeweils verlangen. Man vertraut auf die bereits erworbene alltägliche Erfahrung mit diesen Denkschritten und setzt sie mehr oder weniger intuitiv und dadurch nicht sorgfältig und genau genug um. Ein Vorgehen, das im normalen Alltag oft ausreichen mag, bei komplexen Problemstellungen in Unternehmen jedoch meistens nicht mehr genügt. Hier ist in der Regel eine bewusste systematische Herangehensweise gefordert.

Aber es gibt noch einen weiteren Grund, weshalb man bei der Umsetzung der Denkschritte und damit auch beim Einsatz der darauf bezogenen Tools im Businessumfeld Schwierigkeiten haben kann. Vielleicht ist es sogar der entscheidende Grund: In Unternehmen geht es meistens um relativ abstrakte Sachverhalte und „Gegenstände“ unseres Denkens. Das unterscheidet dieses Umfeld wesentlich vom normalen Alltag, wo konkrete, real greifbare und sinnlich wahrnehmbare Dinge im Vordergrund stehen.

Wenn wir uns auf **Alltagsgegenstände** beziehen, bereitet einem das Klassifizieren, das Ordnen und das Erkennen von Zusammenhängen kaum Probleme. Wir denken kaum noch bewusst nach, wenn wir Teller entsprechend ihrer Größe ordnen und im Küchenschrank stapeln, wenn wir Fotos entsprechend ihrem Entstehungsjahr gruppieren und ablegen oder wenn wir einen Wasserhahn weiter aufdrehen, damit sich ein darunter gehaltenes Glas schneller füllt.

In Unternehmen dagegen geht es um Markttrends, Alleinstellungsmerkmale eines Produkts, interne Stärken des Unternehmens, strategische Ziele und dergleichen. Im Rahmen solcher abstrakter Begrifflichkeiten ist es natürlich deutlich schwieriger, etwas zu klassifizieren, etwas zu ordnen oder dabei Zusammenhänge zu identifizieren. Unzulänglichkeiten und Fehler sind wegen dieses hohen Abstraktionsgrads der zu betrachtenden „Objekte“ daher in der Praxis keine Seltenheit. Diverse Beispiele in diesem Buch werden das noch deutlich machen.

≡ Gesellschaftspolitische Problemstellungen

Natürlich kann man sich jetzt fragen: Sind die identifizierten Denkschritte, die bei Fragestellungen in Unternehmen eine wichtige Rolle spielen und durch diverse Tools unterstützt werden, spezifisch für das Businessumfeld? Muss man in anderen Bereichen mit anderen Denkanforderungen rechnen oder sind sie dort genauso bedeutsam?

Zur Klärung dieser Frage seien ein paar Beispiele genannt, wie wir sie aus Presseberichten kennen:

- Beispiel 1: Das **Sozialgefüge** unserer Gesellschaft ist ein beständiges Thema in der Politik und daher auch der Medien. In mehr oder weniger regelmäßigen Abständen werden dazu Erhebungen durchgeführt und deren Ergebnisse *analysiert*, um Aussagen über die Schicht der sozial Schwachen, der Arbeitslosen und anderer sozialer *Gruppen* machen zu können. Und es werden gegebenenfalls auch die aktuellen Umstände *analysiert*, die sich auf den Sozialstatus eines Mitbürgers *auswirken*, um nicht nur Aussagen zur aktuellen Größe dieser Gruppen machen zu können, sondern auch Prognosen zur Entwicklung dieser Gruppen aufstellen zu können.
- Beispiel 2: Die **Ausbildungsqualität** von Hochschulen und Universitäten wird in nahezu jährlichem Turnus von dazu beauftragten Instituten *analysiert* und *bewertet*. Die Ergebnisse werden uns dann in den Medien in Form von *Hochschulrankings* präsentiert, um Studieninteressierten die Qual der Wahl zu erleichtern.
- Beispiel 3: Ökologische Themen sind ein Dauerbrenner in den öffentlichen Debatten. Dazu gehört zum Beispiel, dass von verschiedenen Vertretern der Anbau und die Verarbeitung bestimmter Pflanzen für die Gewinnung von **Biogas** propagiert und gefördert wird, um andere begrenzte Rohstoffressourcen zu schonen. Andere sehen darin jedoch ein Problem, weil das zu ausgedehnten Monokulturen führt, die aus ökologischer Sicht nicht erstrebenswert sind. Zudem gehen dadurch wertvolle Flächen für Nahrungsmittel verloren. Die *Analyse* von *Wirkzusammenhängen* führt also bei