

# VON VORLIEBEN UND VORURTEILEN



FOTO: JAN RIEPHOFF

CHRISTOPH SEEGER  
CHEFREDAKTEUR

Sollen wir beim wichtigsten Umsatzbringer den Preis senken? Ist die große Investition in eine neue Produktionsstätte noch sinnvoll? Können wir uns die vielversprechende, aber teure Akquisition wirklich leisten? Entscheidungen zu treffen ist wohl die wichtigste Aufgabe von Managern. Aus der psychologischen Forschung wissen wir, dass dies kein rein rationaler Vorgang ist. Tatsächlich unterliegt jeder von uns oft einer verzerrten Wahrnehmung und lässt sich bei seiner Wahl von eigenen Vorlieben und Vorurteilen beeinflussen. Darunter leidet die Qualität der Entscheidung.

Das Wissen um diese Schwäche hilft dem Einzelnen kaum weiter. Sie völlig abzustellen ist praktisch unmöglich. Es ist aber auch nicht nötig. Denn üblicherweise bereitet ja eine ganze Gruppe von Personen die Grundlagen für die anstehende Entscheidung vor. Und herauszufinden, ob andere unter verzerrter Wahrnehmung leiden, ist erheblich einfacher, als sich selbst infrage zu stellen. Hier setzt der neue Beitrag von Daniel Kahneman an. Der israelisch-amerikanische Wissenschaftler, der 2002 für seine For-

schung über Entscheidungsfindung mit dem Nobelpreis geehrt wurde, hat ein Gerüst aus zwölf Fragen entwickelt. Die Mischung aus Fragen an sich selbst und an das Team, das die Informationen zusammengetragen hat, ergibt eine wirkungsvolle Qualitätskontrolle. Mehr über die „Checkliste für Entscheider“ erfahren Sie ab Seite 18.

Eine andere große Herausforderung für Manager ist die Führung der Mitarbeiter. Diese wird immer schwieriger, weil eine stark wissensbasierte Arbeit und große Fortschritte in der Kommunikationstechnik zu einer extremen Arbeitsteilung führen. MIT-Professor Thomas W. Malone und seine Koautoren sprechen von Hyperspezialisierung. Wie Manager sich die für „Das Zeitalter der Spezialisten“ nötigen Fähigkeiten aneignen, lesen Sie ab Seite 36.

Robert A. Iger ist ein Manager, der in diesen schwierigen Zeiten offenbar gut zurechtkommt. Als er 2005 den Chefessel beim Unterhaltungskonzern Disney übernahm, galt er nicht gerade als der klare Favorit für die Nachfolge des langjährigen CEOs Michael Eisner. Doch er belehrte die Skeptiker eines Besseren, indem er interne Machtkämpfe schlichtete und neue, rentable Projekte startete. Im Interview spricht Bob Iger über Führung, Kreativität und die Neuentdeckung von Micky Maus. Das Gespräch „Tradition darf Innovation nicht behindern“ beginnt auf Seite 48.