

Besser Entscheiden in Organisationen

Othmar Sutrich und Bernd Opp sind systemische Organisationsberater, Trainer und Coaches in München und Wien.

Wenn der Werbeslogan der Deutschen Bank, der Erfolg sei die Summe guter Entscheidungen stimmt, ist dann auch seine Umkehrung richtig, dass der Misserfolg die Summe schlechter Entscheidungen ist?

Die aktuellen Hiobsbotschaften von Siemens und Airbus, um nur 2 zu nennen, scheinen es nahe zu legen, dem Thema „Entscheiden in Organisationen“ höchste Aufmerksamkeit zu schenken. "Entscheiden kann man, oder man kann's nicht." – den Satz hört man in Managementkreisen häufig. Ähnliches sagte man vor einigen Jahrzehnten auch über das Führen und Managen. Entsprechend naturwüchsig fällt das Entscheiden im Organisationsalltag aus und entsprechend selten gibt es in Organisationen ein explizit geteiltes, kommuniziertes Wissen darüber, was Entscheiden "eigentlich" ist, wie es abläuft, ob überhaupt, und wenn ja, wie es individuell und kollektiv verbessert werden kann.

Im folgenden Überblick werden die aktuellen Aspekte dieses kritischen Themas so kompakt, kurz und einfach wie möglich umrissen.

Die Ausgangslage: Die Zeit ist reif für einen Bewusstseinswandel.

In den Führungsgremien des Managements herrscht Kontrollverlust: Zu viele Teilaspekte wirken aufeinander ein, die alle relevant sind und die man nicht gefahrlos weglassen oder ausblenden kann. (siehe Tab. 1)

Sprunghaft gestiegene Risikolage durch ...

- immer höhere Komplexität
- Mehrdeutigkeit und Flüchtigkeit der Daten,
- schnelle Wechsel der Faktenlage und plötzliche Trendbrüche,
- Globalisierung und globale Interdependenz (auch zwischen Unternehmen),
- gnadenlose Betonung von Leistung und kurzfristigem Gewinn durch die Börsen,
- Zwang zu Wachstum auf neuen, weniger bekannten und weniger stabilen Märkten,
- Zwang zur Innovation,
- Technologierisiken,

Die Anforderungen an gutes Entscheiden haben sich qualitativ verändert, sie sind schleichend und flächendeckend stark gestiegen, sie betreffen heute einen viel größeren Personenkreis und schlagen sich gnadenlos in den Kosten und fehlenden Erträgen nieder.

Fazit: Führungskräfte aller hierarchischen Ebenen und Experten könnten Stärkung und Rückendeckung beim Entscheiden verdammt gut gebrauchen!

Diese Einsicht ist in der Realität der meisten Organisationen noch nicht angekommen. Besser-Entscheiden-Lernen steht in keiner der Organisationen, die wir kennen, explizit auf der Entwicklungsagenda, schon gar nicht mit Top-Priorität. Und das, obwohl Entscheiden in Organisationen unbestritten die existenzielle Basisoperation und -kompetenz darstellt, die untrennbar in alle Vorhaben auf allen hierarchischen Ebenen und Funktionsbereichen eingebettet ist.

Stellen Sie sich den Kernthemen des Entscheidens

- **Legen Sie den Fokus auf die Prozesse des Entscheidens statt auf die Hammerfallsekunde der Entscheidung.** Verstehen, gestalten und verantworten Sie den ganzen Entscheidungsprozess. Ihre Entscheidungen können nur so gut sein, wie der Prozess, durch den sie zustande kommen.
- **Wenn Hirn, Herz und Mut gut zusammen spielen, wird daraus viel mehr als eine simple Addition.**
 - Jene Führungskräfte, die Mut beweisen, und dies mit Verstand und emotionaler Intelligenz verbinden, sind am besten fähig mit der Komplexität zu recht zu kommen, mit der sich die Organisationen heute konfrontiert sehen.
 - "Herz" sucht immer die Bedürfnisse und Möglichkeiten der Menschen mit den Notwendigkeiten des Geschäftes in Einklang zu bringen.
 - "Mut" ist "die Bereitschaft, das als richtig Erkannte zu tun – unabhängig davon, wie schwierig das ist." Risikobereitschaft, die auf Integrität, starken Überzeugungen und Werten beruht. Mut heißt auch, der Intuition Raum zu geben.
 - Mut, die schrittweise graduelle Veränderung der Einstellung zum Eingehen von Risiken, kann gelernt werden und lohnt sich.
 - Mut ist notwendige Voraussetzung für jeden Wandel.
- **Investieren Sie In „Besser-Entscheiden“.** Es lohnt immer dann, wenn undurchsichtige Entscheidungssituationen / Problemlagen gepaart mit (vermutlich) hohem Risiko vorliegen. (Bei einfachen Problemlagen und geringem Risiko entscheiden Sie am Besten, wie es Sie gewohnt sind.)
- **Aus guten wie auch aus schlechten Entscheidungen lernen.**

- Reden Sie offen über Fehlentscheidungen! Für nachhaltige Leistungssteigerung in Organisationen ist dies genau so Weichen stellend wie die Sicherheit, das Selbstvertrauen und die Routinen, die aus gut gelungenen Entscheidungsprozessen erwachsen.
- "Rentabilität des Scheiterns" ist bekanntlich ein notwendiges Moment aller Veränderungsprozesse.
- Fehlertoleranzkultur, Offenheit und Ehrlichkeit vorzuleben ist Chefsache.
- Ritual, den Regelkreis durchlaufen: Fehler machen, Fehler bekennen, annehmen, Korrekturvorschlag, Ausführung, Wirksamkeit überprüfen.

5 Tipps für pragmatische nächste Schritte

- Spielen Sie im Alltag ganz bewusst mit der Entscheiden-Brille und entdecken Sie, was alles Sie neu und anders sehen.
- Organisieren Sie in Ihrem (Führungs-) Team regelmäßige eine kleine Feedback- und Dialogsequenz zum Entscheiden.
- Machen Sie "Spezial-Entscheider-Teams" für hochriskante, komplexe Entscheidungen schnell entscheidungsfähig
- Investieren Sie in Personalentwicklung bzw. Managementqualifizierung
 - spezielle Module zum Besser Entscheiden für einzelne Zielgruppen, z. B. Nachwuchsführungskräfte oder Experten
 - das Üben von Besser-Entscheiden bildet den roten Faden quer durch alle Module.
- Analysieren und verbessern Sie mit neuen Augen einen Kern-Geschäftsprozess des Unternehmens anhand der Leitfrage „Wie, nach welchen Regeln und Mustern, laufen in diesem Kernprozess die Entscheidungen ab?“