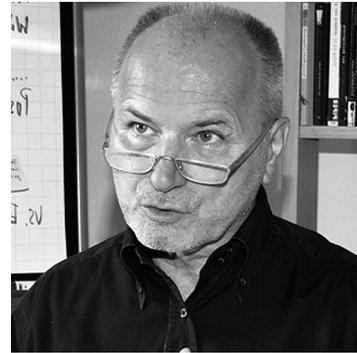


Liebe Leserinnen und Leser,

Profile widmet sich zum ersten Mal dem Schwerpunktthema »Entscheiden in Organisationen«. Auslöser ist großes Interesse und große Verwunderung der beiden Heftverantwortlichen, in mehrfacher Hinsicht. Uns interessiert das Thema praktisch wie theoretisch sehr. (Deshalb konnten wir nicht die ursprünglich geplante Zurückhaltung nur als Herausgeber zu fungieren beherzigen, sondern setzen uns auch mit eigenen Beiträgen den Lesern aus.) Wir messen dem Thema zentrale Wichtigkeit für jeden Menschen, insbesondere auch in Organisationen, zu. Mindestens genau so groß ist unsere Verwunderung, wie wenig explizite Aufmerksamkeit Entscheiden in Organisationen – gemessen an seiner unbestritten überragenden Bedeutung – aktuell in Forschung und Lehre, in der Management- und Beraterausbildung, auf den Gebieten von Organisationseffizienz und Organisationsentwicklung, Change Management und Organisationslernen genießt. Diese überraschende, große Diskrepanz wahrzunehmen, ihre Wurzeln zu verstehen zu versuchen ist nicht leicht, aber die Voraussetzung dafür, sie zu verringern. Wir sind überzeugt, dass das Thema es verdient, von Managern, Beratern und Forschern mehr beachtet und im Dialog weiterentwickelt zu werden – und es auf längere Sicht tatsächlich mehr professionelle Aufmerksamkeit erringen wird – erringen müssen wird. Wir erinnern hier ausdrücklich an die Gründungsidee von *Profile*, genau solche Dialoge nach Kräften anzustoßen und zu fördern.

Entscheidungen entlasten den Einzelnen – das betrifft Führungskräfte ebenso wie Privatpersonen. Bereits im Jahre 1927 erregte die russische Psychologin Bljuma Vulfovna Zejgarnik große Aufmerksamkeit, als sie unerledigte und erledigte Handlungen zu unterscheiden begann. Unerledigte Handlungen bleiben – so Zejgarnik – besser im Gedächtnis haften als erledigte Handlungen. Mit Zejgarnik- bzw. Cliffhanger-Effekt bezeichnet man seither die Tatsache, dass unerledigte Aufgaben einen »hängenden« und belastenden Effekt haben und einen Drang zur Wiederaufnahme der (unerledigten) Aufgaben auslösen. Für Personen, Teams und Organisationen wirken sich in diesem Verständnis unterlassene Entscheidungen als Stressoren und als Arbeitsbelastung aus. Entscheiden belohnt die Reflexion, und Entscheidungen befreien – kurzfristig oder nachhaltig. Kurzum: Die besondere Fähigkeit bzw. Kultur von Organisationen, gelungene Entscheidungen zu treffen, lässt neue Gestaltungskräfte und Energien entstehen und kann deren Überleben bzw. deren Wettbewerbsfähigkeit erhöhen.



So begleiteten uns vom Beginn der Heftplanung an spannende Fragen und Ambivalenzen, ja auch Zweifel, wie dies für unsere Leser zu einem interessanten, ergiebigen Unterfangen werden bzw. wie wir sowohl unserem Interesse als auch unserer Verwunderung gerecht werden könnten. Einfach nur Luhmanns Basisannahme, Organisationen würden nichts weniger als durch Entscheidungen konstituiert, systemtheoretisch korrekt und kommentarlos durchzudeklinieren, schien uns zu platt. Wir wollten konkreter und ausdifferenzierter verdeutlichen, worum es beim Entscheiden geht. Was sieht man (anders), wenn man die Entscheiderbrille zur Beobachtung von Phänomenen und Verhalten in Organisationen aufsetzt? Worin besteht der Mehrwert und der praktische Nutzen, wenn Manager, Wissenschaftler, Berater oder Grenzgänger mit der Entscheiderbrille auf Menschen in Gruppen/Teams und Netzwerken in Organisationen schauen? Was wären die Anreize, nachhaltig mehr in das Entscheiden in Organisationen zu investieren? Wir hoffen, zu diesen drei Fragen Anregungen zu liefern. Und bevor von Investieren aus Überzeugung die Rede sein kann: Wie ist der eklatante Widerspruch zu verstehen zwischen: »Judgment is the core, the nucleus of leadership. With good judgment little else matters. Without good judgment nothing else matters.« (Noel Tichy und Warren Bennis, 2007; s. u. S. 144) und der Aussage des Nobelpreisträgers Daniel Kahneman, sinngemäß zitiert: »Ich sehe nicht, dass Menschen und Organisationen daran interessiert wären, aus ihren Entscheidungsprozessen zu lernen« oder den Beobachtungen von Russell Ackoff (s. u. S. 31ff), die wohl jeder Leser teilen wird. Einen Grund für den Widerspruch sehen wir in dem Dilemma, dass Entscheiden so zutiefst menschlich und komplex, so konstituierend und »selbstverständlich eingebettet« in Organisationen ist, dass es im selben Maße schwierig zu besprechen, reflexartig tabuisiert und verschwiegen wird, und nur mühsam lernend zu verbessern ist.

Der Versuch, im Jahr 2008 Relevantes zum Entscheiden in Organisationen zusammenzufinden und zu produzieren, ist ein riskantes Unterfangen – vor allem, wenn man Heinz von Foersters Warnung (zitiert nach Dirk Baecker) im Hinterkopf behält: »Wenn jemand so ignorant ist, sich mit Komplexität auseinandersetzen zu wollen, bleibt er auch so.« Gleichwohl erscheint es uns professionell unerlässlich und an der Zeit, eine Diskussion zum Zusammenhang von Entscheiden und Organisationslernen anzustoßen. Auch dafür erweist sich ein Eintauchen in die Fundamente des Themas als unumgänglich.

Was gibt es da zu lernen, wenn überhaupt? Muss man Kahnemans Einschätzung nolens volens als realistisch akzeptieren und es beim (unterschiedlich tiefen) Bedauern über das Durchwurschteln bzw. Driften in Organisationen belassen? Sollen wir uns mit Dirk Baeckers Hinweis begnügen, dass »die Organisationsforschung und Managementlehre sich [...] auf einige Vokabel geeinigt hat, mit denen die Komplexität der Entscheidung zu Protokoll gegeben und gleichzeitig zu den Akten gelegt werden kann.« (s. u. S. 22ff). »Verachtet mir die Meister im Muddling Through nicht.« (Werner Kirsch; s. u. S. 128) Obwohl sich dieses Driften immer mehr für die ganze Welt – ganz ohne Übertreibung und falsches Pathos – als existenziell gefährlich erweist? Oder lassen sich Gegenbeispiele aus der Praxis in größeren Mengen finden, ganz nach der schlanken Behauptung von Arie de Geus »Entscheiden ist Lernen!« (s. u. S. 36f), und die Organisationen sind mit diesem selbstverständlich »mitlaufenden« Lernen ohnehin auf einem guten Weg? Wir sind da definitiv skeptischer und legen deshalb unseren geneigten Lesern – völlig im Einklang mit der Gründungsidee der Zeitschrift *Profile* – die Empfehlung von Opp/Schulda sehr ans Herz: Peter Senges »lernende Organisation« (1990) konsequent zugespitzt zur »besser entscheidenden Organisation« pragmatisch weiter zu denken (s. u. S. 85ff, 93). In dasselbe Horn stoßen Karl-Heinz Junior und Andreas Tzschoppe-Kölling, die beiden Manager, sprich: Gestalter von Entscheidungsprozessen, in ihren jeweiligen Dialogkommentaren. Sie fordern uns Berater und Forscher vehement auf, mehr praktikable Instrumente beizusteuern (s. u. S. 28ff, 75ff). Wir stimmen ihnen voll zu und haben die Aufforderung immerhin an drei Stellen im Heft sozusagen vorausschauend eingelöst: mit dem KAIROS-Entscheiderprofil bei Max Lanzberger / Ulrike Sutrich (s. u. S. 113ff), mit dem Commitometer bei Carmann/Schulte-Derne (s. u. S. 95ff) und mit der DECISIO-Prozesslandkarte bei Opp/Schulda (s. u. S. 85ff).

Das Eintauchen ins Thema soll natürlich »so einfach wie möglich, aber nicht einfacher« vonstatten gehen. Diese wunderbare Aussage von Albert Einstein wird gleichermaßen oft gebraucht wie sie unwiderlegbar nützlich ist – zumindest im Kontext einer Zeitschrift wie *Profile*. Manche viel beachtete Publikationen – besonders auffällig auch in der aktuellen Bücherflut neurobiologischer Herkunft (Singer, Gigerenzer u.v.a.) – machen sich nicht die geringste Mühe, ihre Erkenntnisse auf gruppendynamische Interaktionen und organisationale Kontexte zu beziehen bzw. auszuweiten. Die fast

ausschließlich personenbezogene Perspektive – mit ungebrochen heroischem Touch in der (amerikanischen) Managementliteratur, mit der naturwissenschaftlichen, deterministischen Vereinnahmung des Ich, die die Neurobiologen jetzt so gefragt macht – zementiert eine Lenkung der Aufmerksamkeit, die umgekehrt proportional ist zu der, die wir für sinnvoller halten! Joana Krizanits (*Profile* 15, S. 42) trifft genau, was wir meinen: »Organisationen sind die Orte gesellschaftsrelevanten Handelns und Entscheidens. Wo sonst können Entscheidungen getroffen werden, wenn nicht in Organisationen?« Und, wir ergänzen: Wo wäre es wichtiger, auf bestmögliche Qualität von Entscheidungen zu achten, als in Organisationen? Wir teilen Krizanits' implizit geäußerte Sorge, dass Organisationen, d.h. dass Manager, Berater und Forscher in Organisationen, zu oft der Verantwortung nicht gerecht werden, nachhaltig genug zu entscheiden, zu oft driften, zu oft *business as usual* betreiben. Die Wirklichkeit in Organisationen sehen wir durch ein Investitions-Hebelwirkungs-Paradox gekennzeichnet: Auf der Organisationsebene (mehr Achtsamkeit für die Inszenierung und Orchestrierung der Entscheidungsprozesse, mehr Anreize für Fehlerfreundlichkeit und Risikoübernahme in der Organisationskultur) wird am wenigsten investiert, wo die Hebelwirkung am höchsten wäre. Auf der Personenebene (Führungskräfteentwicklung) wird noch am ehesten investiert, aber ohne Nachhaltigkeit zu erreichen und mit viel geringerer Hebelwirkung für die Organisationsziele als auf Team- und erst recht Organisationsebene.

Das vertiefte Verstehen der Frage: »Was ist Entscheiden in Organisationen?« möge durch das Bild des symbolischen Pentaeders erleichtert werden. Sechs Begriffe bilden seine Eckpunkte und sein Gerüst: Risiko (1) und Prozess (2), die Systemebenen Person bzw. Ich-in-Rollen (3), Gruppe/Team (4) (stellvertretend für Netzwerk) und natürlich Organisation (5), und, last but not least, Kontext (6). Billiger oder bequemer als orientiert an diesem Pentaeder ist ein nachhaltig entwicklungsfähiges Verständnis von Entscheiden in Organisationen nicht zu haben, so glauben wir. Die Basisarchitektur dieses *Profile*-Heftes folgt ziemlich stringent dem Bild des Pentaeders. Die Lektüre möge trotzdem oder gerade deshalb unterhaltsam sein.

Zum Risiko: Wir sind nach längerem Beobachten zu der Einschätzung gelangt, dass sich das zweifelsfrei komplexe, vielgestaltige Thema Entscheiden generell und in Organisationen speziell sehr pragmatisch auf eine Wurzel, einen Dreh- und

Angelpunkt zurückführen lässt: Ich-psychologisch auf oft tief sitzende und ungreifbare, nicht artikulierbare Unsicherheit und Angst, ökonomisch und organisational auf Risiko. Das Übersetzen von »Entscheiden« in das Synonym »Umgang mit Risiko« hat drei unschätzbare Vorteile.

Entscheiden wird so erstens für Manager in (Wirtschafts-) Organisationen ohne inhaltlichen Substanzverlust anschlussfähiger und griffiger.

Zweitens kann Entscheiden, verstanden als bestmögliche Nutzung/Abwehr sich schleichend verändernder – besonders schwierig wahrzunehmender – oder schlagartig neu auftauchender Risiken, viel enger und eleganter an Change Management und Lernen angebunden werden – siehe Übereinstimmung mit Arie de Geus.

Und drittens wird der dringende Handlungsbedarf in Bezug auf »Besser-Entscheiden« überdeutlich, wenn man das weltweit versagende, weil viel zu eng konzipierte Risk-Management-Verständnis in Organisationen (und in der Politik, s. *Profile* 15) auf den Prüfstand stellt.

Wir sind überzeugt, dass hier ein eher ungewohnter, erklärungsbedürftiger, janusköpfiger Risikobegriff am besten passt, weil wir glauben, dass dies der relativ nützlichste Überbegriff zu Chance (*opportunity*) und Gefahr (*threat*) ist, die oft so schwer zu trennen sind, weshalb wir uns zu der gängigen, fast selbstverständlichen, europäischen (?), eindimensionalen Gleichsetzung von Risiko = zu vermeidende Gefahr ausdrücklich distanzieren. Wenn es im Entscheiden nichts Janusköpfiges (im Sinne von Heinz von Foersters: Unentscheidbares) gäbe, keine Notwendigkeit und keine Alternativen, dann gäbe es auch nichts wirklich zu entscheiden. Sondern bequemes Driften wäre angesagt. No Risk, No Fun. Michael Balint hat vor 50 Jahren das unverändert zeitgemäße Konzept der Angstlust beschrieben. Wir glauben auch, dass die meist (jedenfalls in großen bzw. bürokratisch ausdifferenzierten Organisationen) spezialisiert praktizierte Behandlung von »Abteilung A zuständig für Chancennutzung« / »Abteilung B zuständig für Gefahrenabwehr« nicht die letzte organisationale Weisheit repräsentiert und dringend reformbedürftig ist. Opp/Schulda (s. u. S. 85ff) arbeiten diesen Aspekt heraus, und lassen auch anklingen, wie viele Unternehmen ein beträchtliches – ökonomisch und emotional sehr teures – Stück entfernt sind von einer ausgewogenen Sicht/Bilanz ihrer Mitarbeiter auf Chancen und Gefahren. »Die Zunge geht dort hin, wo der Zahn weh tut.« Die Zunge geht überwiegend zu der Gefahr eines mir persönlich zugeschriebenen

Fehlers, und leider nicht zur Chance eines unter Risiko gemeinsam erzielten Erfolges!

Im Pentaeder-Bild ist Risiko in der unteren Spitze verortet, wo man sich den Sockel, die Wurzel, den Dreh- und Angelpunkt jeder Entscheidung vorstellen kann. Ohne Risiko/Unsicherheit gibt es schlicht nichts zu entscheiden.

Der zweite Eckpunkt im Pentaeder heißt Prozess. Wenn das Risiko, die in der Regel undurchsichtige Gemengelage von Chancen und Gefahren, den Kern des »Was ist zu Entscheiden« darstellt, dann ist Prozess das dem »Was« angemessene »Wie des Entscheidens« – und auch abhängig davon bzw. wesentlich dadurch beeinflusst, wer als Ich/Person und/oder Team/ Netzwerk und/oder Organisationsbereich von dem Risiko, sprich der Entscheidung und den Konsequenzen der Entscheidung, besonders betroffen ist. Da wartet noch viel theoretische, praktische und instrumentell gut unterstützte Arbeit auf uns (Berater, Forscher, Manager sitzen da im selben Boot), Entscheiden als einen »Geschäftsprozess wie jeden anderen«, d.h. als in den Dimensionen *time – quality – cost-value for customers* kontinuierlich zu verbessern, zu managen. Der Wert, die Wertschöpfung einer Entscheidung wird in einem Prozess generiert, und sonst nirgends. Wer nur auf die Hammerfallsekunde der Entscheidung achtet, kann das Entscheiden weder vertieft verstehen noch nachhaltig verbessern. Auch diese Tatsache rechtfertigt das Umlenken der Aufmerksamkeit von Person auf Interaktion und Kommunikation, von Person (so wichtig ihre Rolle sei) auf Gruppe, Netzwerke und Organisation.

Die Wichtigkeit von Prozess wird in einer Reihe von Beiträgen herausgearbeitet (s. Ackoff, Dievernich, Opp/Schulda).

Im Pentaeder-Bild ist Prozess in der oberen Spitze verortet. Es scheint pragmatisch nützlich, uns eine aufmerksam verantwortungsbereite Prozessgestaltung als abhängig und vorgesteuert vorzustellen, und zwar sowohl vom vorliegenden, wahrgenommenen Risiko als auch von den jeweils beteiligten Personen, Teams und Organisationsaspekten.

Der gesamte Entscheidungsraum, der sich im Pentaeder zwischen Risiko und Prozess aufspannt, erhält seine ganze Spannung und Widersprüchlichkeit, aber eben auch seine potenziell große verbindliche Kraft, durch das »soziale Dreieck« der drei Systemebenen Person, Team, Organisation in der Mitte. Wir kennen kein einfacheres, aber nicht zu einfaches Modell, um dem verwirrenden, oft undurchschaubaren Zusammenspiel

im Entscheiden in Organisationen einigermaßen auf die Spur zu kommen. Das Ziel, nachhaltig besseres Entscheiden voran zu bringen, bedingt nichts weniger, als dass wir Manager, Berater und Forscher – da sind wir wieder im selben Boot – alle drei Systemebenen in ihrer je eigenen Logik akzeptieren und in ihrem Zusammenspiel zu verstehen, gestalten und lernend zu verbessern suchen. Aber bevor wir uns selbst allzu sehr an dem eleganten Modell intellektuell berauschen: Es spiegelt nur, was Entscheider aus Erfahrung machen, mehr oder weniger systematisch, mehr oder weniger intuitiv. Dennoch ist es, frei nach Kurt Lewin, manchmal das Praktischste, sich seiner Theorie zu vergewissern.

Kontext ist der sechste und letzte zentrale Begriff, der nach unserer Vorstellung das Heft unsichtbar durchzieht bzw. das Pentaeder-Bild umschließt. Mit einigem Nutzen über das Entscheiden in Organisationen reden und es eventuell auch redend verbessern, erfordert, zwingend Bezüge zum Kontext herzustellen, erfordert Kontextsensibilität. Selbstverständlich. Und das macht auch pragmatisch einen entscheidenden Unterschied. Wie oft sind Menschen in Gefahr, einer Kontextverwischung oder -verwechslung aufzusitzen, mit immer nachteiligen Folgen für die Qualität des Entscheidungsprozesses. Wie oft werden militärische Metaphern und Entscheidungsregeln unangemessen auf wirtschaftlich-organisationale Kontexte angewandt. Wie oft schleichen sich auch Entscheidungsmuster aus dem politischen Kontext in den organisationalen ein. Wir können uns fast keine eindrücklichere Illustrierung dieses Gedankens vorstellen als durch den Beitrag von Anton Tischinger »Rechtes Entscheiden in der Kirche« (s. u. S. 131ff). Er wirft einen erfrischend unkonventionellen Blick auf die Entscheidungsprozesse in der Kirche und fasst ihn in eine erfreulich mutige Sprache.

Das Heft eröffnet ein Gespräch mit **Norbert Zimmermann**. Wir starten bewusst mit den Einsichten eines erfolgreichen Unternehmers und lesen mit Vergnügen, wie entspannt, elegant und stimmig er aus dem Dreiklang Person-Team-Organisation Resonanzen in den Raum bringt. (Zufall, dass er in seiner Freizeit Saxophon in einer Band spielt?). Dazu liefert **Wolfgang Eberling** einen Dialogkommentar aus der Forscherperspektive.

Dirk Baecker folgt mit dem systemisch-soziologisch-wissenschaftlichen »Leitartikel« »Schneller Rechnen, langsamer Entscheiden«. Niemand hat in den letzten 15 Jahren aus dieser Perspektive

Der Entscheider-Pentaeder orientiert!

Die fünf Kompetenzfelder – bzw. fünf Ecken eines Pentaeders – bilden durch die so aufgespannten sechs Dreiecksflächen den ganzen Entscheidungsraum.

Der Entscheider-Pentaeder ist ein einzigartiges Instrument.

- Er macht den undurchsichtigen und komplexen Entscheidungsraum transparent – und bringt das Entscheiden damit auf die einfachst-elegante Form.
- Er eignet und lohnt sich für Entscheidungen, bei denen viel auf dem Spiel steht – und dort besser als jede andere bekannte Methode bzw. Technik.
- Man kann das Entscheiden mit dem Pentaeder in Tempo und Tiefe frei wählbar »durchdeklinieren«, d.h. viel einfacher verstehen – und viel einfacher verbessern.



anregender, konsequenter (und mehr) publiziert. Wir hoffen, dass viele sich mit **Martin Hillebrand** (Dialogkommentar dazu) und uns an der Stringenz der Gedankenführung erfreuen werden, aber verstehen, wenn der Beitrag dem einen oder anderen, wie etwa unserem Dialogkommentator **Karl-Heinz Junior**, zu weit weg von seiner Führungsaufgabe ist, der deshalb vehement einfordert, die Soziologie möge sich wieder »stärker als eine Art Alltagswissenschaft in konkrete Problemlösungsprozesse integrieren«.

Der renommierte Systems Thinker und Autor **Russell L. Ackoff** vertieft Zimmermanns Plädoyer für Fehlerfreundlichkeit. »We cannot learn from doing nothing. We already know how to do it.« Deshalb empfiehlt er, den *errors of omission* auf den Leib zu rücken und fordert, jede Entscheidung hoher Bedeutung aufzuzeichnen, ob etwas zu tun ist oder nicht. Nebenbei erinnert uns der Artikel daran, dass Systems Thinking für komplexe Entscheidungssituationen ein unschätzbar wertvolles Know-how bereithält – und noch viel zu wenig bekannt ist und angewandt wird. Aus Unternehmenssicht kommentiert **Andreas Grathwohl** diesen Beitrag.

Da sich die französischen **Cahiers de SoL** zeitgleich, aber mit vollkommen unterschiedlichem

Heftkonzept dem Thema Entscheiden näherten, schließen wir eine ausführliche Darstellung des Heftes unserer Kollegen von SoL France an.

Hubert Lobnig konstatiert aus der Perspektive des langjährig erfahrenen Beraters und Forschers in diesem speziellen Feld eine rapide zunehmender Bedeutung. Er schaut »mit der Brille des Entscheidens auf die Besonderheiten von Kooperationen und Netzwerken«, geht auf vier Entscheidungssituationen vertieft ein und identifiziert zusammenfassend kritische Stellen für gelingende Entscheidungsprozesse. Eine sehr gelungene innovative Arbeit, die – so zugespitzt – für das Arbeiten in Netzwerken neue Wege weisen könnte.

Frank Dievernich geht auf Organisationsebene der Frage nach: Was sind denkbare Maßstäbe für gute Urteilsfähigkeit in Organisationen, für gute Entscheidungsprozesse? Er ortet – im Namen vielleicht mitunter falsch verstandener Effizienz – viel mehr Verwaltungshandeln und Umsetzungshandeln bereits getroffener Entscheidungen als »echte Entscheidungen« und weist überzeugend auf die Macht der Pfadabhängigkeit, somit der hohen Hürden und Grenzen für das Organisationslernen, hin.

An der Nahtstelle von Organisation und Team ist das Gespräch zwischen **Othmar Sutrich** und **Ru-**

dolf Wimmer angesiedelt. Strategie gehört neben »Personal« und »Krise« zu den drei wichtigsten Feldern des Entscheidens in Organisationen, spricht: mit der größten Hebelwirkung. Deshalb widmen die Autoren den Besonderheiten dieses Feldes (und da wiederum den fünf erfolgskritischen Stellen der Bergwanderung) vorrangige Aufmerksamkeit. Der Beitrag liefert viel »Beweismaterial«, dass und warum das Feld der Strategieentwicklung und -aktualisierung schier prädestiniert ist für das sorgfältige Verbinden von Fach- und Prozessexpertise, was Königswieser, Hillebrand u.a. mit dem Konzept der Komplementärberatung inzwischen auf ihre Art umreißen. Der hochrangige Manager **Andreas Tzschoppe-Kölling** bekräftigt in seinem ausführlichen Dialogkommentar die Wichtigkeit der Qualität der Entscheidungsprozesse und die große Differenz zwischen operativem und strategischem Entscheidungsmodus. Auch er wünscht sich, »dass die Erkenntnisse um die Differenziertheit des Entscheidens instrumentell weiter unterlegt werden.«

Egon Endres reflektiert das Beispiel eines Führungsteams in Entscheidungskrisen, ein Beratungsprojekt mit Forscherblick. Die Krise als besondere Entscheidungssituation scheidet unerbittlich zwischen angemessen entscheidungsfähigen Teams und Gruppen, die sich nur Team nennen. Dann fällt die Notwendigkeit des dringenden Entscheidens auf die entscheidungsfähigste Person zurück.

Opp/Schuldas Erfahrungs- bzw. Werkstattbericht zum Projektmanagement ist aus einer Reihe von Gründen interessant: Er stellt ein elaboriertes Risikokonzept in den Mittelpunkt, dekliniert den Prozess des Entscheidens im Projekt durch, und stellt ein neues Instrument – die Landkarte DECISIO – vor, die ein fokussiertes Lessons Learnt stimuliert.

Auch **Carmann/Schulte-Derne** stellen mit dem Commitometer ein pragmatisches Instrument vor. Sie geben detaillierte Anleitung zum Einsatz des Instruments und zu seinem Nutzen. Gewünscht hatten wir uns mehr Einbettung in den organisationalen Kontext und den Vergleich bzw. Abgrenzung zu anderen Modellen, z.B. dem erstmals in den Niederlanden praktizierten bzw. beschriebenen Consent-Modell. Dieser Wunsch fiel leider der hohen Arbeitsbelastung der Beraterkollegen zum Opfer.

Marina Barz und **Wolfgang Looss** hatten wir gebeten, nach freier Wahl »zum Thema Entscheiden und Beraten etwas zu schreiben«. Es entstand ein Beitrag, der zwar fokussiert auf die Person (im

Kontext des Coachings), aber den roten Faden mit leichter Feder weiter zu Team und Organisation spannt. Gröber formuliert als dies Barz und Looss tun, ließe sich zuspitzen: Wenn (dauerhaft) der »Mythos der Entschiedenheit« oder die Ambivalenz gewinnen, dann hat das Ganze verloren, sei es Person, Team oder Organisation als Ganzes. Vielleicht bietet sich das »Sich ganz Einlassen« als zusätzliche Hilfe gegen das Entweder-Oder an?

Max Lanzenberger und **Ulrike Sutrich** wenden sich noch mehr der Person (im Team) zu. Ihr Bericht zur Psychologie des Entscheidens anhand des Instruments »KAIROS-Entscheiderprofil« ist in zwei Teile gegliedert. Lanzenberger grenzt die im Wesentlichen von ihm entwickelte Skala zur Selbsteinschätzung sorgfältig gegen die bekannten, gängigen Persönlichkeitstests ab, beschreibt die acht Entscheidungsmodi und die handwerklichen Hintergründe der Entwicklungsarbeit. Ulrike Sutrich steuert unter dem Titel »Offen für Neues« einige Beispiele und Erfahrungen aus der praktischen Anwendung in Coachings, Trainings und der Teamentwicklung/Projektarbeit bei.

Ein Gespräch führte **Othmar Sutrich** mit **Egon Endres**, weil er für den Interviewer den sehr interessanten Idealfall des – immer öfter gebrauchten – Grenzgängers und Wanderers zwischen den beruflichen Rollen Forscher, Berater und (Hochschul-) Manager repräsentiert. Ihm geht es um die Wichtigkeit echter Alternativen beim Entscheiden, um Schleifen-Ziehen, um Einbeziehen, das Wechselspiel zwischen individueller Verantwortung und dem von Teams bzw. Gremien, um Foren der Ko-Konstruktion, um Mut und Ermutigung, um das Kommunizieren von Entscheidungen, die Rollen als Prozessarchitekt und Sorgfaltsanwalt. »Es braucht bei Führungskräften Grenzgängerkompetenz, die Fähigkeit, sich in sehr unterschiedlichen Welten zu bewegen.«

Violetta Splitter und **Jonas König** haben im Interview mit Ihrem Professor emeritus **Werner Kirsch**, dem deutschsprachigen Pionier einer Entscheidungslehre aus sozialwirtschaftlicher Perspektive, auf Augenhöhe gute Fragen zur Schnittstelle Wissenschaft/Managementpraxis gestellt und sowohl interessante Einblicke in den wahrlich eigenartigen Hochschulkontext wie auch überraschende Antworten erhalten. Sie haben ihr Gespräch – etwas fatalistisch – mit »Vom Homo oeconomicus über Creeping Commitment zum Durchwursteln« überschrieben und bestätigen den Titel des Heftes »Entscheiden oder Driften?!« Kirsch macht u.a. deutlich, wie sehr »Organisationslernen« und »Kurs-Halten«, Planen und

Muddling Through, spannende Ambivalenzen produzieren. Wie Macht eine zentrale Rolle spielt. Und leider ist es offensichtlich nicht so leicht wie gedacht zu erfahren, warum die Wissenschaft, und insbesondere die Betriebswirtschaft, dem – immer öfter global operierenden – Manager nicht viel mehr praktische Hilfe und Instrumente beim Entscheiden anbieten kann. Als studierter Betriebswirt könnte man sarkastisch kommentieren, dass die BWL nichts Relevantes zum Thema beizutragen hat – und das nicht mal merkt.

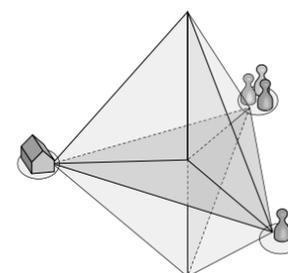
Abschließend stellen wir den Künstler **Wieglerling** vor, der dieses Heft mit seinen Mitteln begleitet.

Allzu viele relevante Aspekte des Entscheidens konnten wir bei dieser Fokussierung auf »Organisation« nicht ansprechen, angefangen von ganz anderen Vorstellungen zum Entscheiden in anderen Kulturkreisen als dem angloamerikanisch-westeuropäischen bis zu den zahllosen wunderbaren Beispielen zum Thema aus der Weltliteratur. Bereits im letzten Heft (*Profile 15: Gesellschaft, Politik und Beratung*) bietet sich ein Dialog zum Thema an: mit der »Entscheiderbrille« lesen Sterman/Sweeney »Bei komplexen Systemen wie dem Klimasystem können die gewohnten Entscheidungsprozesse

zu katastrophalen Ergebnissen führen.« Und die Vielstimmigkeit der Stakeholder bei vielen (komplexen) Themen verschleiert allzu leicht den Blick, dass konsequentes Systemdenken sehr eindeutige Entscheidungshilfen bereithält. »Während die Komplexität des globalen Klimas Respekt einflößt, ist das Wesen des Problems so einfach wie das Füllen einer Badewanne.« Wir sehen auch den »Spirit of Inquiry« (Fatzer) und Haltung wie Handwerkszeug des Dialogs (Hartkemeyer/Hartkemeyer) für unersetzliche Instrumente/Strukturelemente in komplexen Entscheidungsprozessen. Wir sind genauso überzeugt, dass die Haltung und Übung »Von der Zukunft her zu entscheiden« analog zu Scharmers Presencing für die Qualität des Entscheidens immer wichtiger werden wird. Bei Sollmann schließlich schimmerte durch, dass nachhaltige Entscheidungsprozesse in einem politischer Kontext natürlich wesentlich anders zu gestalten sind als in (Wirtschafts-) Organisationen.

Allen unseren Leserinnen und Lesern wünschen wir ein nützliches Lektürevergnügen.

Othmar Sutrich,
Egon Endres
(für die Redaktion)



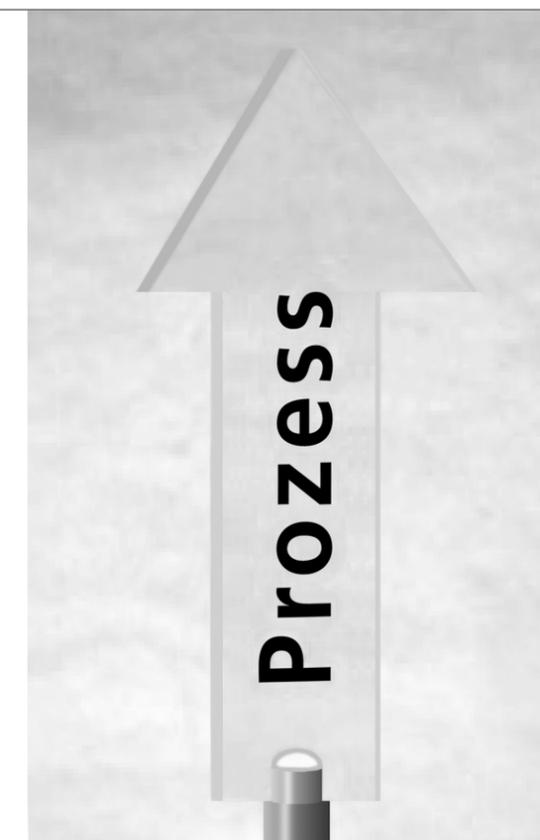
Entscheider-Pentaeder:

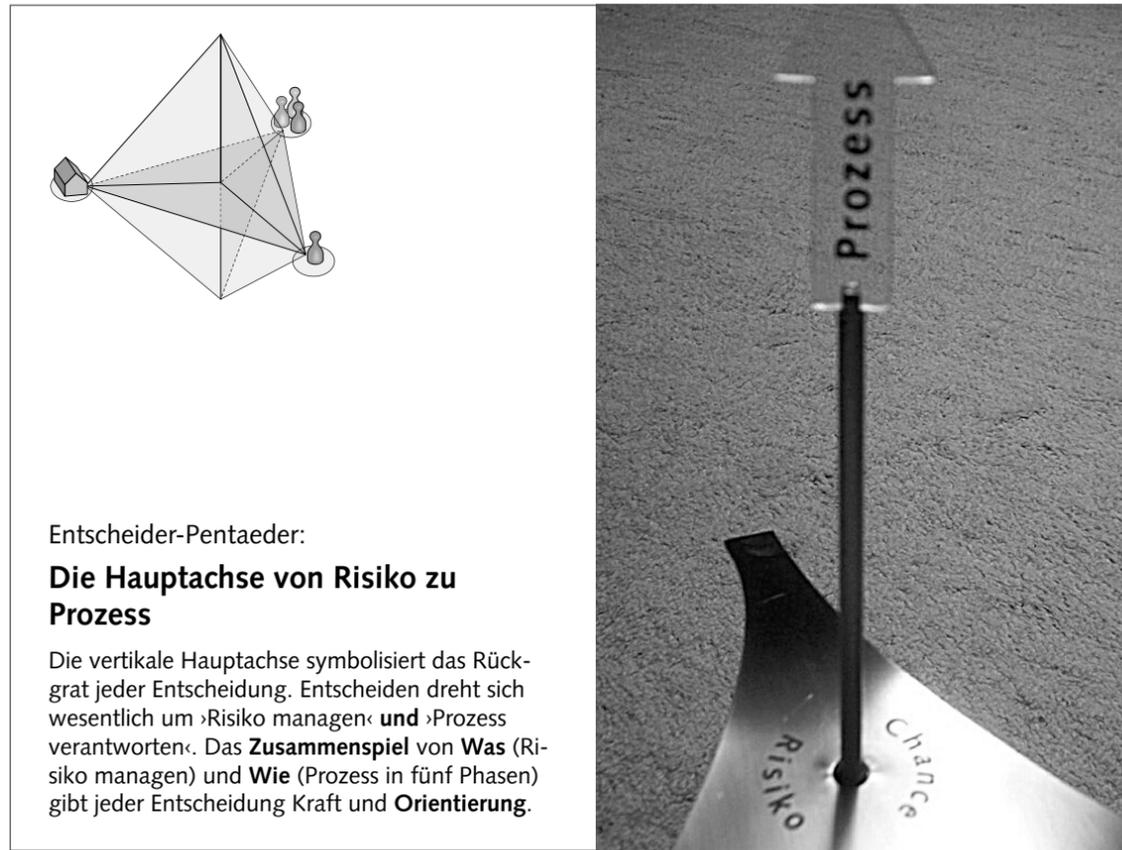
**1. Risiko:
Das Energiezentrum im Sockel**

Risiko (Chance und Gefahr) treiben jede Entscheidung oder blockieren sie so, dass sie als »unerledigtes Geschäft« stecken bleibt. Im Sockel kann von der Urkraft eines Vulkans bis zum matten Lüftchen alles verborgen sein.

**2. Prozess:
Der Richtungspfeil an der Spitze**

Jede Entscheidung kann nur so gut sein wie der Prozess, der sie hervorbringt nach dem Leitsatz: Input – Prozess – Output. Das Wie bzw. die Richtung.

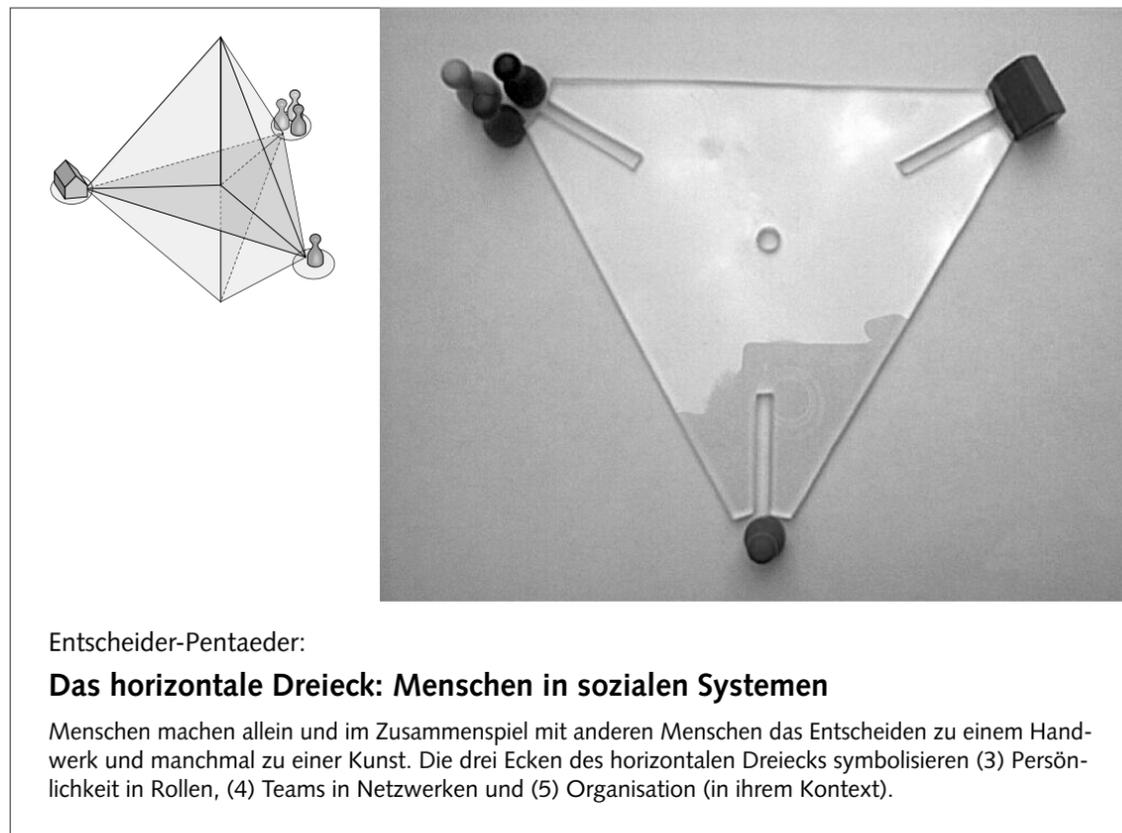




Entscheider-Pentaeder:

Die Hauptachse von Risiko zu Prozess

Die vertikale Hauptachse symbolisiert das Rückgrat jeder Entscheidung. Entscheiden dreht sich wesentlich um ›Risiko managen‹ und ›Prozess verantworten‹. Das **Zusammenspiel** von **Was** (Risiko managen) und **Wie** (Prozess in fünf Phasen) gibt jeder Entscheidung Kraft und **Orientierung**.



Entscheider-Pentaeder:

Das horizontale Dreieck: Menschen in sozialen Systemen

Menschen machen allein und im Zusammenspiel mit anderen Menschen das Entscheiden zu einem Handwerk und manchmal zu einer Kunst. Die drei Ecken des horizontalen Dreiecks symbolisieren (3) Persönlichkeit in Rollen, (4) Teams in Netzwerken und (5) Organisation (in ihrem Kontext).

Flop des Jahres und Meisterstücke

Wenn Fehlertoleranz Teil der Unternehmenskultur ist, ist Entscheiden relativ leicht

Interview mit Norbert Zimmermann, Vorstandsvorsitzender der Berndorf AG¹

- **Othmar Sutrich:** Herr Zimmermann, wie halten Sie es als Unternehmer und Topmanager mit dem Entscheiden? Wie gehen Sie an diese Herausforderung heran?

Norbert Zimmermann: Das wäre ein guter Stoff fürs Kabarett: Wenn es darum geht, welche Krawatte ich mir heute umbinde, ist es manchmal eine furchtbare Pleite – gerade in den banalen privaten Angelegenheiten, die eher belanglos sind, steht man oft recht blöde da. Je privater, desto mühsamer ist das Entscheiden, je geschäftlicher, desto professioneller. Skurrilerweise dürfte es ein Wesenszug des Menschen sein, Entscheidungen aus dem Weg gehen zu wollen. Diese Unsicherheit, dieses komische Gefühl kennen wir alle: Soll ich A oder B oder doch lieber C machen? Hauptsächlich hat dieser Entscheidungswiderstand mit Trägheit zu tun, man ist zu faul, sich rechtzeitig konzentriert auf ein Thema einzulassen. Wesentlich ist dann, in welchem Bereich man diese Trägheit auslebt und von welcher Tragweite die Konsequenzen sind. Gehe ich Entscheidungen im Unternehmen aus dem Weg? Dann wird eine Firma nicht weiterkommen.

Im privaten Bereich ertappe ich mich immer wieder beim Laviere: Wenn meine Frau fragt, ob wir eine Einladung annehmen sollen, fallen mir siebzehn andere Möglichkeiten ein, was ich an diesem Abend noch alles machen könnte, und mache so eine Entscheidung unmöglich. Das ärgert meine Frau, die meint, ich müsse doch mal ja oder nein sagen. Aber gerade wenn einem die Auswahl nicht wirklich wichtig ist, spürt man dieses Unbehagen. Wie Sie sehen, lebe ich diesen Widerstand im privaten Bereich aus und im geschäftlichen Bereich komme ich zur Sache.

- **OS:** Kann man Entscheidungsverhalten trainieren?

NZ: Man kann sich den Entscheidungsprozess bewusst machen. Was geht in mir vor? Ich muss manchmal über mich selber lachen, wenn ich mich bei meinen Bemühungen beobachte, die Trägheit angesichts der kleinen banalen Angelegenheiten zu überwinden



MAG. NORBERT ZIMMERMANN, Jg. 1947; während und nach dem Wirtschaftsstudium immer international orientierter Manager und Unternehmer; arbeitete u.a. bei IBM, Spar und der Textilfirma Böhm im Rechnungswesen und als Controller; übernahm 1988 in einem spektakulären Management-Buyout die defizitäre und subventionierungsgestützte österreichische Berndorf AG, die er zu einem hochprofitablen Unternehmen machte (2007 mit einem Umsatzwachstum von 80 Prozent), zuerst als CEO und seit dem Sommer 2008 als Vorsitzender des Aufsichtsrats; WU-Manager des Jahres 2000

basics

und es dann doch nicht tue. Wenn man sich dabei selbst erkennt, ist das ein erster Ansatz, an dem man arbeiten kann.

Eines möchte ich vorausschicken: Entscheiden ist Management-Aufgabe. Wenn ich keine Entscheidung treffen will und kann, dann muss ich die Funktion zurücklegen. Hier kommt es aber auch auf die Dimension der Entscheidung an. Bei einem Symposium in St.Gallen kam ich einmal mit dem Generaldirektor von Saint Gobain, J.L. Beffa, ins Gespräch, und der wies sehr stolz darauf hin, dass er im Jahr nur maximal drei Entscheidungen trifft. Das erschien mir ziemlich wenig, aber wenn man es genau betrachtet, hat er nicht Unrecht. In den Entscheidungen, die er zu treffen hat, geht es um nichts weniger als um ein Go oder Not Go einer Fusion mit Hoechst – und darunter liegen dann noch tausende kleine Entscheidungen.

Je weiter du in der Verantwortungspyramide nach oben kommst, desto weniger Entscheidungen

Je weiter du in der Verantwortungspyramide nach oben kommst, desto weniger Entscheidungen sind zu fällen

gen sind zu fällen – oder es ist etwas falsch organisiert. Wenn ich permanent zu entscheiden habe, ob die Sekretärin koffeinfreien Kaffee kaufen soll oder ob sie Klopapier beschaffen soll, mache ich etwas verkehrt. Je weiter oben ich bin, desto weniger Entscheidungen habe ich zu treffen, aber umso wichtiger werden sie in der Konsequenz sein und umso besser müssen sie vorbereitet sein. Das ist die eine Rolle des Verantwortungsträgers; eine zweite ist die des Entscheidungsprovokateurs. Ich muss eine Mannschaft provozieren, selbstverantwortlich Entscheidungen zu treffen.

- **OS:** Wie wissen Sie, dass die Zeit reif ist für eine Entscheidung?

NZ: Natürlich wäre es gefährlich, als Provokateur Entscheidungsträger unter Druck zu setzen. Aber der Provokateur fragt immer: Ist es schon soweit? Was spricht dagegen, dass man sich jetzt entscheidet? Gibt es gute Gründe dafür? Wenn man das Gefühl hat, dass in der Organisation allzu viel Ruhe ist, dann muss man immer wieder »aufrühren« und »sticheln«, um diesen Prozess zu fördern. Wobei es bei uns im Betrieb so läuft, dass auch ich mich gerne der »Stichelei« aussetze, auch wenn ich am Ende des Tages ein paar Dinge selber entscheide. Ich bin ja nicht abgekoppelt von den

Gruppen, die Entscheidungen vorbereiten. Wenn ich dann das Gefühl habe, dass dieser »Murmelprozess« ausgereift und ausgereizt ist, dann ist für mich der Zeitpunkt gekommen, an dem ich bestimme, ob es A oder B sein wird.

Damit habe ich aber auch einen Unterschied zum »klassischen« Unternehmertum beschrieben. Dort hocken die führenden Manager noch immer im Führerhaus und dirigieren ununterbrochen: geh links, geh rechts oder geradeaus – und irgendwann haben sie dann einen Herzinfarkt. Das Unternehmen wächst und sie verlieren den Überblick und treffen nur mehr unwichtige Entscheidungen und nicht die wichtigen.

- **OS:** Was sind Ihre Maßstäbe dafür, ob eine Entscheidung wichtig oder unwichtig ist?

NZ: Ich setze diese Unterscheidung bei jenen Aufgaben an, die absolut Existenz bedrohend sind, wenn man sie schlecht löst. Die für das Unternehmen existenziellen und fundamentalen Themen muss der Häuptling verantworten, daran führt kein Weg vorbei.

Weiter ist es Chefsache, die entscheidenden Wachstumspfade zu definieren und vielleicht sogar einzuschlagen.

Aber hier geht es schon sehr schnell über in die Umsetzung, da ist schon das Team im Spiel, da werden die Aufgaben bereits verteilt.

- **OS:** Ich habe einige Jahre lang die Firma Gebrüder Weiss begleitet, zu einer Zeit, als der EU-Beitritt eine Existenz bedrohende Phase für Transportunternehmen in Österreich darstellte. Ich erinnere diese Firma als eine mit besonders entscheidungsfreudiger Kultur.
- Wenn wir in ein Unternehmen kommen, können wir schnell feststellen, ob dort Entscheidungsfreude herrscht, Gesprächsfreude, Fehlerfreudigkeit.
- Wir schauen auf Personen, Teams und die ganze Organisation. Was ist Ihnen in diesem Raster wichtig: Was kann eine Person lernen, was ist im Team zu lernen – und was gehört zum Training des guten Entscheidens auf der Organisationsebene?

NZ: Ich glaube, mit diesem Raster haben Sie die Struktur in ihrer Gesamtheit erfasst. Die Frage der sogenannten Kultur ist entscheidend. Wenn es keine Fehlertoleranz gibt im Sinne von Fehler

annehmen und daraus lernen, dann wird nichts entschieden, das ist evident. Das vorzuleben ist dann wiederum Chefsache. Wir haben bei uns ein Ritual eingeführt: Bei den Gesellschafterversammlungen haben wir als Verantwortliche den Aktionären unseren »Flop des Jahres« präsentiert. Die Aktionäre sind aber gleichzeitig Mitarbeiter, die in unserem Unternehmen in Fehlertoleranz geschult werden, und das ergibt einen interessanten Koppelungs-Effekt.

Die haben hier über Jahre hinweg gelernt, dass man sagen darf: Ich habe etwas falsch gemacht und muss Reparatur anbieten, muss beim nächsten Mal die To-Do-Liste berichten und nachtragen, was abgehakt werden kann und was erreicht wurde. Wenn dieser Regelkreis – Fehler machen, Fehler bekennen und annehmen, Korrekturvorschlag, Ausführung, Wirksamkeit überprüfen – Teil der Unternehmenskultur ist, ist Entscheiden relativ leicht.

Der zweite Punkt ist der Teamansatz, der garantiert, dass man alles Wissen, das vorhanden ist, in den Entscheidungsvorbereitungsprozess mit einbezieht. Der Topmanager spielt also nicht die Rolle des einsamen Wolfs, der sein Team im Ungewissen lässt, im Gegenteil.

Ich hatte mal einen Kunden, der hat an einer neuen Technologie gearbeitet. Von uns hat er dafür ganz bestimmte Informationen benötigt, war aber seinerseits so zurückhaltend, so »geizig«, dass er nie genau gesagt hat, was er von uns will. Er hat immer um die Sache herumgeredet, um uns ja nicht auf die Spur zu bringen, was er vor hat, und auf diese Weise haben wir ungefähr zehn Jahre aneinander vorbei geredet.

Es gibt auch solche Chefs, die zwar mit ihren Mitarbeitern Themen diskutieren, ihnen aber nicht wirklich darlegen, was sie vorhaben. Wenn sie auf diese Weise Informationen gewinnen wollen, kriegen Sie natürlich mit Sicherheit die verkehrten. Der Mitarbeiter kann sich in diesem Fall nur an seine eigene Vorstellung halten, was denn der mit seiner Frage will und wird sie wahrscheinlich in einer völlig anderen Richtung beantworten. Und mit diesen falschen Informationen geht der Chef dann in seinem Entscheidungsprozess weiter. Gerade in der Entscheidungsvorbereitung sind eine offene Diskussionskultur und ein Teamansatz ein wichtiges Element.

Der Mensch lernt ja bereits sehr früh als Säugling zu unterscheiden und damit zu entscheiden. Die Frage ist dann, welches kulturelle Umfeld ihn

prägen wird. In einem totalitären System werden ganze Völker zu Nicht-Entscheidern, da folgt man dem Führer und gehorcht der Polizei. Die Erfahrungen aus der Historie liefern den Beweis, wie sehr die Verhältnisse den Menschen und die Massen steuern und eine Entscheidungskultur ausformen.

- **OS:** Haben Sie Beispiele aus der eigenen Praxis? Können Sie uns von spektakulären Fehlentscheidungen bzw. von Entscheidungen, die sich im Nachhinein als wirklich gut herausgestellt haben, erzählen?

NZ: Meine spektakulärste Fehlentscheidung war, Nummer Eins in der Besteckindustrie in Österreich

Wenn der Fehlertoleranz-Regelkreis Teil der Unternehmenskultur ist, ist Entscheiden relativ leicht

werden zu wollen. Ich erzähle das gerne, weil man so viel daraus lernen kann – gerade diese Erfahrungen aus einer problematischen Vergangenheit sind extrem lehrreich. Wir waren damals stolz darauf, unseren letzten Wettbewerber im Land aufgekauft zu haben, um ein Schweinegeld. Wenn ich im Nachhinein analysiere, wie diese Entscheidung zustande kam, dann war das ein Cocktail von Fehlern, die man nicht machen darf. Erstens: Es geschah aus dem falschen Motiv heraus. Ich gebe zu, es war wahrscheinlich ein Schuss Eitelkeit dabei, die Nummer eins zu sein. Zweitens, und da sind wir immer noch bei der Eitelkeit: Der Wettbewerber, an dem wir uns messen wollten, war ein Etablierter in der Vorarlberger Industriegesellschaft, ich ein Parvenu aus Vorarlberg. Drittens: Ungeduld als schlechter Antreiber. Ungeduld heißt, das Thema endlich abgehakt sehen zu wollen, mit dem Blick auf den Applaus der Öffentlichkeit auf diesen phantastischen Deal. Und dann damit zusammenhängend: Hausaufgaben nicht gemacht, keine gescheite Due Dilligence, rechtliche Dinge nicht gut vorbereitet. Das ist der schlimmste Cocktail: Eitelkeit, Ungeduld und in der Konsequenz vergisst man jegliche Professionalität in der Vorgangsweise – da potenzieren sich die Fehler.

Es ist nicht leicht, die Balance zu finden. Jetzt sitzen wir seit einem Jahr auf 70 Mio. Euro und haben noch nichts damit gemacht. Wenn du dann die spektakulären Deals in deinem Umfeld der Industrieleute verfolgst, und selber inaktiv bleibst

– weil es zu teuer ist oder wie auch immer – dann fühlst du dich wie gegen den Strich gebürstet. Da muss man achtsam sein, dass einem dann der Gaul nicht durchgeht.

- **Harry Allabauer:** *Damals hast du das erste Managementteam bei Firma X aufgebaut.*

NZ: Dazu muss ich aber anmerken, dass wir in der ersten Generation sicherlich weniger professionell aufgestellt waren als heute. Damals haben wir uns das Basis- und Führungswissen in Schulungen erst einmal aneignen müssen. Heute haben wir Leute, die sind im wahrsten Sinne des Wortes fertige Persönlichkeiten und bringen umfassende Erfahrung mit. Da sind wir qualitativ wesentlich stärker geworden. Wenn ich zurückblicke auf das, was ich vor 10 bis 15 Jahren selber veranstaltet habe bei Beurteilungen aus meiner Sicht der Welt, ist das wirklich abenteuerlich und ein Wunder, dass wir das überlebt haben. Dass die Bank mir damals Geld für meine Geschäfte gegeben hat, erscheint im Rückblick sehr vertrauensvoll!

Wobei diese Unbefangenheit auch Vorteile hat: Man geht Risiken ein, die man als erfahrener Manager so nicht mehr zulässt. Diese Tendenz kann ich in meiner eigenen Entwicklung beobachten und ziehe die Konsequenzen daraus. Ich nehme mich jetzt immer mehr zurück in den Entscheidungsprozessen, weil ich wahrnehme, wie ich immer mehr zum Bremsen und Verhinderer

Unbefangenheit hat auch Vorteile: Man geht Risiken ein, die man als erfahrener Manager so nicht mehr zulässt

werde, und das ist nicht gut für die dynamische Entwicklung eines Unternehmens.

Wenn du viele Narben hast aus den Abenteuern in der Wildnis, wenn du alle Gefahren kennst, dann nimmst du kein Risiko mehr auf dich und agierst vorsichtig. Eigentlich ist das skurril: Wenn du Schulden hast, dann hast du nichts zu verlieren und bist risikofreudig; hast du keine mehr, dann sitzt du auf dem Erworbenen fest. Wir haben jetzt ein Ritual eingeführt: Ich lasse mich von den Jungen überstimmen, wenn die die Richtung vorgeben und beschränke meinen Einfluss auf die Letztbeurteilung, ob so eine Entscheidung eventuell tödlich sein könnte für das Unternehmen. Das ist die einzige Entscheidung, die ich noch treffe in den mir verbleibenden operativen Jahren. Gibt

es Dinge, die das Unternehmen umbringen? Den Rest können die Jungen entscheiden. Jetzt ist die Jugend dran, und mit ihr wollen wir 2011 einen Umsatz von einer Milliarde erreichen. Wenn ich da bei jedem Projekt Einspruch erhebe, kommen die nicht weiter.

Wir haben auch ein Muster entwickelt für den Fall, dass ein hohes Risiko im Spiel ist. Dann konsolidieren wir das nicht in der Berndorf AG, sondern schaffen eine Parallelstruktur, in die wir das Projekt auslagern können. Ich gehe das Risiko solidarisch mit dem zur Verfügung stehenden Vermögen mit ein und halte damit den Sanierungsaufwand in Grenzen. Wenn das Projekt erfolgreich ist, hat die Berndorf AG eine Call Option und die Entscheidungsträger bekommen für die gute Arbeit, das Risiko gemeistert zu haben, einen Aufpreis, wenn die AG das Projekt ins Unternehmen integriert. Auf diese Weise kann abgefedert werden, dass man die Bilanz gefährdet.

- **OS:** *Sie sorgen also dafür, dass mit Risiko und Chance in einer bestimmten Weise gut umgegangen wird und dass angesichts höherer Risiken ein Ausgleich geschaffen wird in der Struktur, im Managementteam. Dass man den Stab an andere in der Organisation übergibt, setzt ein hohes Maß an Reflektiertheit voraus.*

NZ: »Reflexion und Selbsterkenntnis« ist der entscheidende Punkt. Das sollte auch bei Trainings im Vordergrund stehen, die Probanden müssen mit sich ins Klare kommen zu den Fragen: Erstens, wie funktioniere ich, wenn es um Entscheidungen geht? Zweitens, in welcher

Lebensphase funktioniere ich auf welche Weise? Das ist ja ein dynamischer Prozess – vor zehn Jahren war ich ungleich risikofreudiger. Jede Lebensphase hat so ihre besonderen Eigenschaften und im Unternehmen geht es darum, diese zu durchmischen, sodass in Summe etwas Produktives raus kommt.

- **HA:** *Das ist der zentrale Punkt. Man kann andere niemals kennen lernen wie sich selber, weder in Teams noch der Organisation, man projiziert immer. Je besser ich mich selber erkenne, umso mehr kann ich mich zurücknehmen. Dann weiß man, wo die Stärken der anderen, des Teams liegen, und wo man denen im Weg steht.*

NZ: Diese Selbsterkenntnis ist in der Tat wichtig. Ein Beispiel: in einer Aufsichtsratssitzung der Berndorf AG, die etwa eine Stunde gedauert hat, habe ich wahrscheinlich keine fünf Sätze geredet. Mein Bruder hat als Vorsitzender die Sitzung moderiert, mein Partner Peter Pichler hat die Ergebnisse präsentiert. Ich bin da gehockt und habe zugehört, auch bei Themen, wo ich fachlich stark involviert bin. Das war für mich noch einmal ein Check, wie der Sprecher die Arbeit in dem Bereich erlebt, in dem ich selber als Beiratsvorsitzender die Verantwortung trage. Zuzusehen wie der Partner Dinge beurteilt und einordnet, ist ein interessanter Prozess. Auch wenn er nur berichtet und präsentiert, sieht man seine Prioritäten. Ich muss meinen unmittelbaren Key-Playern zuhören, sonst lerne ich sie nicht kennen. Die Schleife von Beobachten und Reflektieren ist entscheidend.

- **OS:** *Was würden Sie als die prägnantesten Lehren beschreiben, die die Berndorf AG in den letzten fünfzehn Jahren zu lernen hatte – Sie als Person, die Key Player, die Teams und das Unternehmen als solches? Und wie haben sie gelernt?*

NZ: Lassen Sie mich exemplarisch in das Jahr 1990 zurückgehen. Damals habe ich gerade die ersten Flops erkannt, die wir zwischen 1988 und 1990 produziert haben. Damals sind die ersten Erkenntnisse der Fehlbarkeit eingesickert. Bis dahin war ich als alleiniger Vorstand ja überzeugt davon, dass wir alles richtig machen, und diese Meinung wurde zum ersten Mal erschüttert, ich konnte die Gefahr des Alleingangs erkennen. Das hat dann dazu geführt, dass 1990 Peter Pichler als mein Vorstandskollege ins Unternehmen kam. Damit hat der Lernprozess eigentlich erst wirklich eingesetzt – in der intensiven Auseinandersetzung mit einer anderen Person haben wir schrittweise an Qualität gewonnen. Wir haben immer noch Fehler gemacht, aber ganz andere. Der Lernprozess hat sich auf fachlicher Ebene entfaltet, indem wir begannen, komplexe Zusammenhänge zu erkennen und uns aus unserer »Erdlochperspektive« zu befreien, aus der heraus wir zu entscheiden gewohnt waren, ohne zu wissen, wie die Welt da oben ist. Heute ist dieses vernetzte globale Wissen enorm gewachsen.

- **OS:** *Zu dieser Erkenntnis kommt man aber nur, wenn man zu entscheiden lernt ...*

NZ: ... und wenn man Türen öffnet, seine Ohren und Augen aufsperrt, auf Reisen geht usw. Ich

habe eine sehr eingeschränkte und unzureichende Vorstellung von Realität gehabt, die in einem Lernprozess einer wachsenden Erkenntnis über meine Umwelt im Generellen wie über mein geschäftliches Umfeld gewichen ist. Der spezifische Lernprozess, der mich zu besseren Entscheidungen befähigt hat, führte über einen gelebten Teamansatz, über die Erfahrung, Themen im Team aufzubereiten. In welcher Form kann man ein Team optimal abfragen? Wie lässt man Kräfte wirken vor dem Entscheidungsprozess?

In der Akquisition der SBO haben wir einen mustergültigen Prozess entwickelt: Wir haben zwei Teams aufgestellt, von denen das eine sich inhaltlich mit dem Projekt völlig identifiziert hat – die waren richtiggehend verschossen in ihre tolle Technologie – während das andere Team nüchtern die Daten und Fakten geprüft hat, Verträge studiert und Umweltgutachten gelesen hat. Und dann haben sich diese zwei Teams zusammengefunden, um gemeinsam das Kaufangebot zu formulieren. Das ist der methodisch perfekte Zugang zu einer guten Entscheidung. Und den wählen wir bei großen Projekten jetzt auch immer wieder.

Das hat uns zum Beispiel die Entscheidung zum Thema VA-Tech Hydro, zu dem wir Vorstände eingeladen waren, leicht gemacht. Wir beide, Peter Pichler und ich, haben unserem Team vorgestellt, um was es da geht. Unsere Mitarbeiter, in diesem Fall acht Manager, die auch die Strategie 2011 mitdefiniert haben, führten uns in nur einer Stunde einsichtig vor Augen, dass wir diese Firma auf keinen Fall kaufen dürfen. Das Reflektieren von Themen in einer Zusammenführung von zwei Gruppen, von denen diejenige, die emotional stark involviert ist von der anderen unvoreingenommen und nüchtern gespiegelt wird, führt schnell zu einer wirksamen Klärung.

- **HA:** *Das ist ein Verfahren, das Nutzen aus Unterschieden zieht. Es braucht aber auch eine Konfliktkultur, dass das überhaupt möglich gemacht wird, dass man streiten kann in der Sache.*

NZ: ... dass man sich umdrehen lässt. So ist es. Wir haben zusammen eine lehrreiche Geschichte erlebt, als wir die Firma Gerstner gekauft haben. Das ist acht Jahre her und war damals eine sehr emotionale Angelegenheit. Plötzlich lag ein Angebot der Café-Konditorei Gerstner auf unserem Tisch: Die deutsche Familie verkauft, weil sie aus Wien weg will. Ein befreundeter Anwalt war der Vertrauensmann der Familie und meinte: »Ein 150

Jahre alter Traditionsbetrieb wird möglicherweise zugesperrt, das darf nicht sein!« Wir haben das im Vorstand besprochen, um Synergien zu finden. Mein Kollege hat zu Recht eingewendet, dass Gerstner nicht zur Berndorf AG paßt.

Wir haben dann den Deal privat gemacht. Als Privater kann man so etwas machen, aber der Firma darf man das nicht zumuten. Im Übrigen hat sich dieses Geschäft dann gut entwickelt: Gerstner ist heute ein Asset, macht einen zweistelligen Mio.-Euro-Umsatz und verdient zufrieden stellend, das ist tadellos.

- **OS:** Das heißt, es ist auch wichtig, differenzierte Formen des Umgangs mit Risiko zu lernen.

NZ: Was mir bei der Geschichte so großen Eindruck gemacht hat, war der Fokus auf die Hygiene der Firma. Die Berndorf AG ist ein professionell geführtes Unternehmen, und selbst wenn ich dort Mehrheitsaktionär bin, kann ich nicht durchsetzen, was mir gerade gefällt. Die Firma ist an sich eine Persönlichkeit, die es verdient, ordentlich behandelt zu werden. Dieser hygienische Aspekt ist wichtig.

- **OS:** Sie sagen damit indirekt, dass für gutes Entscheiden auch ethisches Verhalten oder Werte notwendig sind.

NZ: Jede persönliche Entscheidung basiert auf einer persönlichen Werthaltung, aber die resultiert wiederum aus einer Werthaltung der gesamten Organisation, in der sie eingebettet ist.

- **OS:** Können Sie uns beschreiben, was – und auch wie – die Organisation in den letzten 10 bis 15 Jahren gelernt hat, um Entscheidungsqualität oder Entscheidungsfreude zu optimieren?

NZ: Erst einmal ist sie disziplinierter geworden. Die Entscheidungsprozesse sind besser dokumentiert, es ist besser nachvollziehbar, warum man was gemacht hat. Das wirkt sich aus, wenn große Entscheidungen sauber durch den Aufsichtsrat gehen. Zum Zweiten gab es eine Zäsur, als wir 1997 mit SBO an die Börse gegangen sind. Seither ist höchste Hygiene angesagt, das hat bei uns ein Muster ausgeprägt. Eine Börsennotiz eines Unternehmens ist aufwändig. Es spricht für die Kultur der Wiener Börse, dass es penible Prüfungen zu Insider-

Verfahren gibt, dass Aufsichtsräte und Vorstände unter Druck kommen, wenn sie schlampig agieren. Das hat es vor 15 Jahren nicht gegeben.

Diese enorm hohen Standards haben alle Beteiligten an der Firmengruppe übernommen. Da kam von außen eine Rückkoppelung, die den Ehrgeiz unserer Manager angestachelt hat: dass dann plötzlich der Geschäftsführer von Berndorf Band auch so eine börsenfähige Kultur haben möchte. Das beginnt mit dem Berichtswesen und erfasst auch die Entscheidungsprozesse: die Vorbereitung, die Prüfung der Unterlagen, die Organisation von Gremien, in denen beraten und entschieden wird.

- **OS:** Und was ist das Spezifische, was die Mitarbeiter daran gelernt haben?

NZ: Die Leute haben nicht verlernt, dass man Fehler machen darf und dass man entscheiden muss, aber sie haben gelernt, ordentliche Unterlagen

Für gutes Entscheiden sind auch ethisches Verhalten oder Werte notwendig

zu präsentieren, wenn sie ihre Entscheidungen begründen.

- **HA:** Für mich ist auffällig, dass eine Geschäftsführung zu zweit so gut funktioniert. Das ist eine Besonderheit, die nicht so oft vorkommt. Ich denke, da braucht es eine ganz bestimmte gewachsene Beziehung. In Teams stellt sich die Balance von Nähe und Distanz im Gruppengefüge her, aber wie funktionieren Entscheidungen bei einem Paar? Welche Spielregeln haben sich da herausgebildet?

NZ: Das Spannende daran ist, dass wir sehr unterschiedlich sind, und es ist eine akzeptierte Unterschiedlichkeit. Das kommt in verschiedenen Aktivitäten zum Ausdruck: Wir spielen zusammen Golf, und ich habe einen ganz anderen Zugang zu diesem Sport als er. Wir spielen beide Saxophon in der gleichen Band, und er hat einen anderen Zugang als ich. Peter Pichler kann gewisse Dinge, die ich nicht so gut kann, und umgekehrt habe ich andere Ansätze, um zu einem Ergebnis zu kommen. Wie das zusammenwirkt, ist ein Geheimnis. Dadurch, dass wir miteinander so viel unternehmen, kennen wir uns wirklich sehr gut. Was uns so produktiv macht? Wir müssen nicht im eigenen Saft kochen.

- **HA:** Das entspricht meiner Hypothese, dass in der Akzeptanz von Unterschieden eine größtmögliche Dynamik liegt. Dazu gehört die Tugend, Zurückhaltung gegenüber dem Anderen zu üben und sich eine Abwertung des Anderen zu versagen. Wie geht Ihr damit um? Gibt es trotzdem eine Bewertung im Sinne von gut und schlecht in der Beziehung?

NZ: Wir werten schon, aber wir machen es dem anderen insofern leicht, indem wir selbstkritisch werten. Wir haben es nicht nötig, uns unsere Mucken gegenseitig vorzuhalten, wir tauschen sie pro-aktiv aus mit der klaren Ansage: »Du weißt, das ist nicht meine Stärke.« Das schafft einfach ein hohes Maß an Akzeptanz und Vertrauen. Ich habe aber auch das Glück, den Menschen an meine Seite gestellt bekommen zu haben, der eine besondere Persönlichkeit ist und von dem ich viel lernen konnte. Eine der hervorragenden Eigenschaften von Peter Pichler ist, dass er frei von Eitelkeit ist. Die Art wie er Zurückhaltung und Diskretion pflegt, war für mich vorbildhaft und hat mir Disziplinierung abverlangt. Das war immer große Klasse, vor allem angesichts der Tatsache, wie jung er war, als er eingestiegen ist.

- **OS:** Wie würden Sie die wesentlichen Unterschiede beschreiben, die ihnen in Entscheidungsprozessen wichtig sind?

NZ: Er ist ein Mensch, der sich Zeit nimmt beim Entscheiden, der länger abwägt, mit tiefer intellektueller und analytischer Umsichtigkeit. In dieser Beziehung bin ich oft der Ungeduldige, der ihn drängt. Ich bin jemand, der analytisch sehr strukturiert denkt, das kommt vielleicht aus der Denkschule aus IBM-Tagen, wo man zack-zack-strukturiert vorgeht. Die Geduld zu warten habe ich erst lernen müssen, das habe ich anfangs nur schlecht ausgehalten. Das hält er gut aus und insistiert dann auf einer nochmaligen Schleife. Peter Pichler ist ein Maler, der vor seinem Block sitzt. Da malt er und man weiß lange nicht genau, worauf er eigentlich hinaus will, und dann fließt und schießt es irgendwie aus ihm heraus. Dieser malerische Zugang steht in einem eigentümlichen Widerspruch zu der Tatsache, dass er ein ausgesprochener Zahlenmensch ist, einer der brilliantesten Topmanager im Finanz- und Bilanzbereich weit und breit.

Wir haben eine Regel eingeführt: Peter Pichler stellt immer noch eine letzte Frage oder

gibt einen Kommentar, nachdem die Diskussion abgeschlossen ist und alles fix und fertig vor uns liegt. In der Wertschätzung dieser Eigenarten haben wir gelernt, miteinander zu wirtschaften. Das Ritual hat mittlerweile auch auf das ganze Team übergreifen: Alle schauen am Schluss noch auf Peter Pichler, ob von ihm etwas nachkommt. Mir hat seine hartnäckige Besonnenheit geholfen, meine Ungeduld zu zügeln, einen schnellen Schlusspunkt zu setzen: jetzt ist es fertig, Schluss, Punkt, nächster Punkt. So ist es nicht. Es ist nicht immer Zeit für den nächsten Punkt.

- **HA:** Was müsstest du alles tun in deiner Gruppe, damit der Riesenflop eintrifft, die größte Fehlentscheidung, die es jemals gab?

NZ: Die Firma ruinieren? Ich glaube, das könnte hauptsächlich ich im Alleingang veranstalten. Das könnte aus einer persönlichen Veränderung

Wir haben es nicht nötig, uns unsere Mucken gegenseitig vorzuhalten, wir tauschen sie pro-aktiv aus

heraus passieren, wenn mich zum Beispiel plötzlich eine schlimme Depression angesichts eines Mangels an Herausforderung überfiele; wenn ich angesichts dessen, was wir erreicht haben – eine Spitzenposition der finanziellen Unabhängigkeit und ein ausgezeichnet funktionierendes Portfolio – sehe, dass die Anderen außergewöhnliche Aktionen erfolgreich zum Laufen bringen, und das viel besser machen als ich. Dann könnte passieren, dass ich alle närrisch mache mit Himmelfahrtskommandos à la: »Jetzt schauen wir mal, wer da notiert an der Frankfurter Börse und machen eine Übernahmeschlacht dort; ein bisserl ein Kapital haben wir ja, und das werfen wir jetzt dort hinein.«

Es ist immer ein Kick, etwas zu machen, was man noch nicht gemacht hat, und das kann gefährlich werden, wenn fehlende Herausforderungen einen depressiv stimmen. Ein Unternehmer oder Manager ist ja auch immer einer, der im Grenzbereich diesen Kick des Spielers braucht. Wir agieren ja immer in unsicheren Situationen – der Erfolg unserer Entscheidung hängt immer auch von Dingen ab, die nicht bewertbar sind. Auch dieses In-den-Nebel-hinein Entscheiden ist ein Kick. Es kann gefährlich werden, wenn das zur Droge wird und die Dosis immer mehr gesteigert werden muss. Wenn eine Einzelperson, die den

Hebel umlegen kann, diesen Weg geht, dann könnte dieser Megaflop eintreten.

- **OS:** Wenn man sich als unbesiegbar betrachtet?

NZ: Natürlich. Einen Megaflop kann ich damit einleiten, dass ich meine engsten Verbündeten rausstelle, damit sie mir bei der Durchsetzung meiner einsamen Entscheidungen nicht im Weg sind. Solche Beispiele gibt es ja, (namentlicher Verweis auf einen bekannten österreichischen Unternehmer): Hat eine super Truppe beieinander und irgendwann auf einmal beginnt er, diese engsten Vertrauten so zu frustrieren, dass sie alle abgewandert sind. Der hat zwar keine

Einen Megaflop kann ich damit einleiten, dass ich meine engsten Verbündeten rausstelle, damit sie mir bei der Durchsetzung meiner einsamen Entscheidungen nicht im Weg sind

Pleite gemacht mit diesem Alleingang, ist aber als Unternehmer enorm angeschlagen. Das liegt im Persönlichen begründet.

- **OS:** Wie sehen Entscheidungen aus, auf die Sie stolz sind?

NZ: Die beste Entscheidung, die wir jemals getroffen haben, war der Kauf von Schoeller-Bleckmann (SBO), und zwar in einer Situation, die nicht leicht für uns war. Diese Entscheidung ist aus einer Krise heraus passiert. Wir haben 1992/93 keine guten Resultate geschrieben, hatten noch immer den Besteck-Flop am Hals, uns sind Cash-Cows eingebrochen. Obwohl wir uns damals finanziell noch nicht wirklich frei bewegen konnten, haben wir trotzdem Schöller-Bleckmann gekauft. Wir haben eiserne Nerven bewahrt, uns nicht hoch pokern zu lassen, zu viel dafür zu zahlen. Und trotzdem haben wir es gewollt.

Das war eine sehr intensive Zeit, in der wir das erst Mal gelernt haben, hoch professionell mit einer Akquisition umzugehen.

Die Art und Weise, wie wir damals in einem Assessment zu dritt zu der Entscheidung über die Besetzung des CEOs gekommen sind, ist wirklich lehrreich. Wir hatten einen Manager mit dem entsprechenden Potenzial in unseren Reihen. Er war einbezogen in eines der beiden Entscheidungsfindungsteams und hat immer drängender die Frage

gestellt: »Ja, und wer macht es?« Und wir haben auf Abwarten gesetzt: Wir haben zwar einige gute Ideen, aber zuerst müssen wir den Fisch an Land haben. Hätten wir den Posten bereits zu dem Zeitpunkt vergeben, wären wir nicht mehr objektiv gewesen in dem Verhandlungsverfahren, und das hätte unsere Position geschwächt – in einer Situation, wo wir an zehnter Stelle der Anbieter standen, von denen zum Teil unseriös hohe Beträge geboten wurden. Es war wichtig, dass wir die Nerven bis zur letzten Minute bewahren, dass wir uns zurückziehen konnten, um uns wieder an den Verhandlungstisch bitten zu lassen. Da wäre es Gift gewesen, wenn einer sich schon als CEO dieses Unternehmens gesehen hätte. Und wie haben wir es entschieden? Als wir den Kauf abgeschlossen hatten, beriefen wir an einem Folgetag ein Assessment ein, an dem auch unser potenzieller CEO teilnahm. Da saßen wir zu dritt an einem Tisch, und ich habe das Bieten eröffnet: »Wir haben jetzt drei Bewerber für die

SBO-Leitung. Ich bin der Erste, weil ich absehen kann, dass dieses Unternehmen sich hervorragend entwickeln wird und eines Tages an die Börse geht. Es wäre eine reizvolle Herausforderung für mich, ein börsennotiertes Unternehmen selbst zu leiten. Also erhebe ich den Anspruch darauf, es zu führen.« Dann hat sich Pichler Peter zu Wort gemeldet: »Ich bin der Zweite. Ich bringe meine Erfahrungen von der Bank ein, ich habe noch keine industrielle Erfahrung, aber mich würde es ungeheuer reizen, einmal operativ so ein Unternehmen zu führen. Ich habe mit einer amerikanischen Firma gearbeitet, und wenn es zu einem Börsengang kommt, habe ich sicherlich die besten Voraussetzungen, das abzuwickeln. Ich brauche einen Techniker als zweiten Vorstand, aber ich will diese Posten haben.« Daraufhin antwortete unser dritter Mann: »Ich bin's sowieso, weil ich es immer haben wollte.«

Dann haben wir begonnen, uns gegenseitig in einem Assessment zu prüfen und die Varianten abzuklopfen. Am Ende hat natürlich der dritte Mann das Match gewonnen, und der ist an den Start gegangen wie ein Tiger. Hätten wir ihn gebeten, die CEO-Position einzunehmen, hätten wir uns in der Folge seine Beschwerden anhören müssen, was das für ein mühsamer Job ist – die Firma hatte großen Sanierungsbedarf. Es war wirklich viel zu tun und er hat es toll gemacht. Wenn er frustriert war, haben wir ihn immer er-

gestellt: »Ja, und wer macht es?« Und wir haben auf Abwarten gesetzt: Wir haben zwar einige gute Ideen, aber zuerst müssen wir den Fisch an Land haben. Hätten wir den Posten bereits zu dem Zeitpunkt vergeben, wären wir nicht mehr objektiv gewesen in dem Verhandlungsverfahren, und das hätte unsere Position geschwächt – in einer Situation, wo wir an zehnter Stelle der Anbieter standen, von denen zum Teil unseriös hohe Beträge geboten wurden. Es war wichtig, dass wir die Nerven bis zur letzten Minute bewahren, dass wir uns zurückziehen konnten, um uns wieder an den Verhandlungstisch bitten zu lassen. Da wäre es Gift gewesen, wenn einer sich schon als CEO dieses Unternehmens gesehen hätte. Und wie haben wir es entschieden? Als wir den Kauf abgeschlossen hatten, beriefen wir an einem Folgetag ein Assessment ein, an dem auch unser potenzieller CEO teilnahm. Da saßen wir zu dritt an einem Tisch, und ich habe das Bieten eröffnet: »Wir haben jetzt drei Bewerber für die

innert: »Du hättest es nicht machen müssen, du hast uns beide verdrängt.«

Die Gesamtsituation – die Inszenierung des Kaufes plus die Besetzung der Führungspositionen – war mustergültig. Wir haben ein paar Millionen Schilling an Eigenmittel hineingesteckt, der Rest wurde über die Bank finanziert. Und heute hat das Unternehmen eine Marktkapitalisierung von mehr als 500 Mio. Euro und ist schuldenfrei. 1995 war der Kauf, 1997 der Börsengang, 2003 kamen wir an die Wiener Börse. Der Erfolg ist wirtschaftlich nachvollziehbar, das war fraglos eine gute Entscheidung, sonst ginge es uns heute bei weitem nicht so gut.

Zweitens: Die vielen kleinen inhaltlichen Details, die da abgelaufen sind, die sind für uns zur Benchmark geworden, wie wir einen Entscheidungsprozess führen sollten.

- **OS:** Dieser Fall ist weit mehr als eine Frage des guten Entscheidens, weil durch die nachhaltige Erfahrung Entscheidungsregeln entstanden sind, die immer wieder zur Anwendung kommen.

- **HA:** Wenn man den Fokus auf Organisation legt, kann ich nur zustimmen, dass beim Entscheiden der Stellhebel Kultur besonders wichtig ist. Worüber wir nicht geredet haben, beziehungsweise nur indirekt in Hinblick auf das Leitungs-Paar, sind die Strukturen. Was ist zu berücksichtigen in Hinblick auf die strukturelle Ebene?

NZ: Natürlich ist die dezentrale Organisation, die für unser Unternehmen typisch ist, ein großer Vorteil, weil hier wirklich unternehmerische Verantwortung zum Geschäftsführer hin delegiert wird. Die Geschäftsführer arbeiten alle so wie Unternehmensführer von mittelständischen Gesellschaften.

SBO ist jetzt in eine eigene Holding gelegt worden in einer Parallelstruktur. Zur Berndorf AG gehört die HASCO-Gruppe als größter Bereich, die Aichelin als größeres Unternehmen plus Teilunternehmen, Berndorf Band- und Pressblechtechnik plus Teilunternehmen, der Bäderbau und eine Reihe von industriellen Beteiligungen/Joint Ventures. Wenn man die SBO mitzählt, sind es an die 60 Firmen, lauter kleine Units mit insgesamt 3.500 Leuten – ein Schwarm von mittelständischen Unternehmen, von denen die größeren 200 Mitarbeiter beschäftigen, die kleineren 50

bis 100 Leute. Die Architektur ist dreistöckig angelegt: Eine schlanke AG als Holding, darunter die Leitgesellschaften in der Sparte, die wiederum Töchter haben, welche an die Leitgesellschaft und nicht parallel an die Holding berichten.

- **OS:** Damit ist ein kürzestmöglicher Berichtsweg gewährleistet.

NZ: Das ist ein zentrales Thema bei uns. Der Industrieofenbau zum Beispiel hat eine Leitgesellschaft mit einem Verantwortlichen, der ist dort der Unternehmer. Und unter ihm stehen die Tochtergesellschaften, die ihm verantwortlich sind.

Der Geschäftsführer der SBO hat 16 Tochtergesellschaften unter sich, die mit der übergeordneten Berndorf Holding kaum direkt zu tun haben. Wir kennen einander, ich mache manchmal Werksbesichtigung oder besuche mal eine Managementklausur – aber ich habe dort nicht operativ zu tun oder zu entscheiden.

- **HA:** Das Besondere an dieser Art der Dezentralität scheint in der Qualität der kleinen mittelständischen Unternehmer zu liegen.

NZ: Die verhalten sich auch als solche. Das sind auch formal gleichberechtigte Partner. Der Chef der Leitgesellschaft ist auch in irgendeiner Form Partner in der Berndorf AG oder direkt an seinem Unternehmen beteiligt. Das ist nicht wie beim

Entscheiden ist Kern des Menschseins: Unterscheiden - Entscheiden - Verantwortung - Selbstbestimmung

Militär, wo die niedrigeren Chargen sich unterzuordnen haben.

- **OS:** Unsere Kernidee ist, dass Entscheiden wirklich Kern des Menschseins ist, das ist unsere Bestimmung, ganz gleich in welchem Kontext. Zuerst geht es um das Unterscheiden: Was ist relevant, was ist weniger relevant? Dann kommt das Entscheiden und daraus resultiert Verantwortung, und daraus Selbstbestimmung. Das Konzept der Verantwortung ist ein außerordentlich wichtiges.
- Was sind Ihre Stichworte dazu?

NZ: Klarheit. Ganz wichtig ist Klarheit: Wofür bin ich verantwortlich? Wir haben es uns insofern einfach gemacht, indem wir auf eine Geschäfts-

ordnung aufbauen, die Orientierung schafft. Jede unserer Gesellschaften hat eine Geschäftsordnung, in der festgeschrieben ist, welche Themen vom Aufsichtsrat abzusegnen sind – das ist das Regelwerk. Generell lautet der Auftrag: Du bist Unternehmer, schau, dass Du den Wert deines Unternehmens steigerst und die Geschäfte weiter bringst. Die Spielregeln sind in der Geschäftsordnung festgelegt.

- **OS:** Ich kann mich an ein Kamingsgespräch in Krems erinnern, wo Sie besonderen Nachdruck auf das Thema Fehlerkultur gelegt haben: Dass es ein absolutes No Go ist, wenn jemand etwas verschweigt.

NZ: Unehrllichkeit ist ein absolutes No Go. Lügen sind untragbar, das würde am nächsten Tag zur

Lügen nimmt die Möglichkeit, Fehler zu korrigieren. Es ist wirtschaftlich gesehen ein Wahnsinn

Auflösung des Dienstverhältnisses führen, und Verschweigen wird auch nicht toleriert. Irren ist okay.

- **HA:** Du hast das ganz pragmatisch begründet: Lügen nimmt die Möglichkeit, Fehler zu korrigieren.

NZ: Es ist wirtschaftlich gesehen ein Wahnsinn, das kann man gar nicht oft genug betonen. Wenn ein Geschäftsführer Verluste gebaut hat im Jahr, die durch Fehler oder Falschentwicklungen verursacht wurden, haben wir ihn deswegen niemals fallen lassen.

Ich kann von einem ganz spannenden aktuellen Fall zu dem Thema berichten: Ein Geschäftsführer hat zuerst das Planergebnis nicht geschafft, und ist dann mit einem verhauten Projekt wirklich in die roten Zahlen geraten. Er ist ein wertvoller Mitarbeiter, der bisher nie verhehlt hat, dass ihm der Fehler passiert ist – der unternimmt alles, dass die Misere kleiner wird. Was war die Konsequenz? Wir haben uns zusammengesetzt zu einem Gespräch: »Das war jetzt das zweite Mal, sei doch ehrlich zu dir selber, das passiert nicht zufällig. Du bist überfordert durch das Wachstum des Geschäftes. Plötzlich Töchter im Ausland zu haben ohne Struktur ist eine Überforderung, die dich antreibt, sehr viel selber zu entscheiden, alles selber zu wissen, und aus dem Hosensack

heraus zu kalkulieren. Die Gefahr dabei ist groß. Du hast zwei Möglichkeiten. Du bremst dich ein im Wachstum und konzentrierst dich auf das, was du überschauen kannst. Das bedeutet aber auch ein Zurücknehmen deines Commitments in unserer Achterrunde, in der wir die Strategie 2011 definiert haben. Das ist die eine Möglichkeit: dass du in diese Runde zurückkehrst mit einer klaren Ansage: »Freunde, es ist unrealistisch, ich schaff es nicht, bin aber auch nicht in der Lage, mich so zu organisieren, dass ich das machen kann.« Diese Auseinandersetzung musst du suchen mit deinen Freunden, die sind ja alle Partner. Die zweite Möglichkeit ist: du akzeptierst eine Teilung der Verantwortung und lädst einen zweiten Geschäftsführer ein, der die kaufmännischen Controlling-Agenden übernimmt, der dich absichert, wenn es um Verträge, Projekte und Kalkulationen bei der Führung der Auslandstochtergesellschaften geht. Der dich in die Lage versetzt, die anvisierte Umsatzverdoppelung mit gutem Gewissen anzupeilen.«

Seine Antwort: »Lass mich das eine Nacht überschlafen.« Dann kam er zurück und hatte sich für eine Doppel-Geschäftsführung entschieden. Er hat einen Coach hinzugezogen, als er in Schwierigkeiten war, und hat diesen Coach in den Auswahlprozess eingebunden. Für ihn ist mittlerweile völlig klar, dass das seine Chance ist, das Wachstumsziel zu erreichen. Der neue Co-GF ist seit einem Jahr installiert, das Unternehmen auf Erfolgskurs.

Das sind ganz empfindliche Stellschrauben, die man da ansetzen muss ohne dass eine Person demontiert wird. Wir haben zunächst entschieden, den Zweiten nicht sofort zu installieren. Nach dem negativen Ergebnis im Jahr 2005 war der Geschäftsführer 2006 gut unterwegs. Er kann sagen, dass er es alleine geschafft hat, bevor ihm der Zweite zur Seite steht – sonst bekäme die Besetzung den Nimbus einer Strafaktion. Für solche Situationen nehmen wir uns sehr viel Zeit.

- **HA:** »Wir«, das ist das zentrale Paar – Norbert Zimmermann und Peter Pichler.

NZ: Peter Pichler und ich agieren abgestimmt. Wir haben diesen Lösungsansatz auch unserem Aufsichtsrat präsentiert, weil er eine wesentliche Veränderung in der Organisation mit sich bringt. In diesen Kontrollschleifen konnte jeder von der Idee überzeugt werden.

Heute weiß der ältere GF, wie einsam er allein war und wie super ist es ist, einen Partner zu ha-

ben, wenn die Chemie stimmt. Das sind die ganz feinen Abstimmungen, aber man darf auch nicht die Breitenwirkung vergessen: Das ganze Führungsteam schaut jetzt auf die beiden, wie die mit dieser Situation umgehen. Das wird exemplarisch wirken: Darf man also bei uns Verluste machen, zweimal hintereinander den Plan nicht erfüllen? Was ist die Konsequenz: Sanktion oder Unterstützung? In einer Organisation beobachten die Mitarbeiter wie Seismographen, was wir da tun. Diesen Entscheidungen gebe ich hohe Priorität, da nehme ich mir viel Zeit.

- **OS:** Es gibt natürlich Entscheidungen, die sind so spektakulär wie auch belegbar – wie die Meisterstücke und Misserfolge, von denen Sie berichtet haben. Und es gibt andere Entscheidungen, die unspektakulär erscheinen aber vielleicht viel weiter reichend und nicht wirklich belegbar sind.

NZ: Sie sind unspektakulär, aber erzeugen unter der Wasseroberfläche Wellen, die für die Balance der gesamten Organisation spielentscheidend sind. Die Personalentscheidungen halte ich für die wichtigsten überhaupt. Wie geht eine Firma mit den Top Potentials um, wie mit Potentials? Die mit so einem Fall konfrontierte Führungskraft lernt intuitiv, wie sie es mit ihren Leuten halten muss. Denn sie wird auch einmal in eine solche Lage geraten, wo jemand überfordert ist. Dieses anschauliche Lernen ist schon spannend.

- **OS:** Gibt es noch andere weitreichende Entscheidungsarten außer solchen Personalentscheidungen?

NZ: Die große Entscheidung betraf das Kapital, das wir seit 2005 liegen hatten und die Frage, was unser viertes Standbein sein wird. Denn beim Strategieprozess 2011 haben wir deklariert, dass wir noch eine Firma kaufen müssen, um die angepeilten Zahlen zu erreichen. Eine Firma, die entwicklungsfähig ist, die zu uns passt, die unseren Erfolg nicht gefährdet. Das war überaus schwierig. Es wurde im Sommer 2007 die deutsche Unternehmensgruppe HASCO, die perfekt ins Konzept passt.

- **OS:** Was würden Sie jemandem anraten, dass und warum es sich lohnt, so wie Sie die

- Entscheidungsqualität für sich selbst und in Teams und der Organisation zu entwickeln?
- Was ist das wert?

NZ: Erst mal würde ich jedem sagen: Du kannst ein Modell, das bei uns gut funktioniert, nicht einfach kopieren. Das funktioniert nicht. Und zweitens: Schau in dich hinein, erkenne dich selbst, entwickle dich dort weiter so gut du kannst. Und dann musst du bereit sein, diese Prozesse authentisch zu gestalten, eine authentische Kultur zu schaffen. Es wird nie funktionieren, einen anderen zu imitieren.

Diese Echtheit ist entscheidend, und die entsteht nur dann, wenn ich selber weiß, wo ich stehe. Ich behaupte gar nicht, dass es richtig ist, so wie wir es machen. Es gibt nichts absolut Richtiges. Es gibt nur was relativ Richtiges, und das ist das Authentische.

- **OS:** Was ist der Lohn für diesen Weg?

NZ: Es ist persönlich für den Verantwortlichen unglaublich lohnend, weil es einem ein hohes Maß

Die Echtheit ist entscheidend, und die entsteht nur dann, wenn ich selber weiß, wo ich stehe. Es gibt nur was relativ Richtiges, und das ist das Authentische

an Sicherheit gibt. Ich kann mir sicher sein, dass das Werk weiterläuft, wenn ich aus irgendeinem Grund vom Schicksal abberufen werde. Auch wenn ich krank werde oder alt: ich weiß, der Laden geht weiter. Ich kenne viele Unternehmer, die panische Angst vor der Abgabe der Kontrolle haben und das auch bei jeder Gelegenheit zur Sprache bringen: »Was wird sein, wenn mir einmal was passiert? Was dann alles zugrunde geht!« Und das wird dann zur angstbesetzten self-fulfilling prophecy. Die Belohnung ist Sicherheit und auch eine gewisse Entspannung.

- **OS:** Schönen Dank für die Anregungen.

Anmerkungen

1. Die Fragen stellten Dr. Harry Allabauer (Donau-Universität Krems) und Othmar Sutrich, 31. Mai 2006; aktualisiert im Februar 2008

Wolfgang J. Eberling

Einige Anmerkungen aus Sicht der Selbstorganisationstheorie

Zunächst möchte ich dieses überaus interessante Interview aus einer Perspektive kommentieren, die sich auf Entscheidungsfindung als »selbstorganisierenden Prozess« (Haken/Schiepek 2006) stützen: Wie im Interview mehrfach deutlich wird, liegen uns für das Entscheiden in komplexen Situationen (Beruf und Alltag) gerade nicht Entscheidungsgrundlagen dergestalt vor, dass alle Optionen, alle möglichen Handlungskonsequenzen oder gar die Eintrittswahrscheinlichkeiten dieser Konsequenzen beschrieben werden können. Worauf rekurren wir also? Was befähigt uns, wollen wir nicht in Entscheidungsunfähigkeit feststecken, die Risiken von Entscheidungen auf uns zu nehmen und zu lösen?

Unstreitbar scheint, dass Entscheidungen wie auch die Folgewertungen von Entscheidungen von unseren aktuellen wie zu erwartenden Emotionen abhängen. Ist dem so, so müssen/dürfen Manager auch vom häufig bemühten und unterstellten Modell des *homo oeconomicus* abweichen (Gigerenzer 2007). Ich möchte mit Haken und Schiepek deren Analogie zur Mustererkennung aufgreifen: Ähnlich wie bei Wahrnehmungsprozessen ergänzen wir immer dann die »Gestalt« fehlender Daten für Entscheidungen, indem wir uns bemühen, die diagnostizierte Lücke auszufüllen. Wie geschieht dies im Einzelnen?

1. Eindeutigkeit bei der Wahrnehmung wie beim Entscheiden ist prinzipiell möglich. Dies beinhaltet auch, dass wir aufgrund früherer negativer Erfahrungen eine bestimmte Entscheidung nicht treffen, wie wir im Interview mehrfach erfahren.
2. Je nachdem, worauf wir unsere Aufmerksamkeit richten (Wollen wir Selbständigkeit oder Innovation oder Kollegialität und Konsens fördern? Wollen wir Nachvollziehbarkeit = Entscheidungen müssen gut begründet und dokumentiert werden, heißt es mehrfach...) selektieren wir die ins Muster passenden Details. Die Steuerung dieser Selektion erfolgt bewusst und unbewusst) über Interessen und Emotionen, sie sind der »Bindungskitt« für die Datengestalten. Auch das Berndorf-Team, welches »Fakts and Figures« prüft, dürfte davon nicht frei sein.
3. Häufig sind in Entscheidungs- wie in Wahrnehmungsprozessen zwei oder mehr Optionen möglich. Dies entspricht den berühmten Kippbildern in der Wahrnehmungspsychologie (»multistabile Perzepte«). Ist dies der Fall, kann häufig eine

»Kleinigkeit« oder gar eine zufällige Schwankung über die getroffene Wahl entscheiden. Dies auch als Symmetriebrechung bekannte Phänomen könnte auch dort wirken, wo die Gruppe, die emotional stark für eine Lösung ist, von der anderen »unvoreingenommenen und nüchternen (Zimmermann)« gespiegelt wird. Sogar manche – von außen betrachtet – irrationale Lösung hat da eine Chance, wie uns Zimmermann im Rückblick auf eigene Entscheidungen belegt.

4. Wird eine Entscheidung lange hinausgezögert und nicht getroffen, so hat sie – wie wir auch aus dem Alltag wissen – vielfach unerwünschte Konsequenzen. »Entscheidungsstärke« im Sinne des Schnell-entscheiden-Könnens ist deshalb nicht umsonst eine Basisqualifikation in jedem Anforderungsprofil an Manager. Die auf Entscheidungsunfähigkeit oft folgenden Zustände »protrahierter Instabilität« führen häufig zu Gefühlen von Lähmung und in Konsequenz zu Handlungsunfähigkeit. Sie können jedoch als Versuch verstanden werden, den mit der getroffenen Entscheidung einhergehenden Verlust an Freiheitsgraden wieder auszugleichen oder bestehende kognitive Dissonanzen auszugleichen, weswegen Option A, für die wir uns entschieden haben, nach der Entscheidung oft weniger attraktiv erscheint als Option B, die durch die Entscheidung abgewählt wurde.
5. Rechnen dürfen wir beim Entscheiden auch mit dem Hystereseeffekt, der beinhaltet, dass eine Person beim Entscheiden das tut, was sie beim letzten Male erfolgreich getan hat und das auch, obwohl sich die Umstände geändert haben. Hermann Haken bezeichnet dies auch als »Managersyndrom« (Haken/Schiepek 2006, S. 214).
6. Ist der Entscheidungsprozess so stark von der Voreingenommenheit des Betrachters geprägt, dass bestimmte Optionen gar nicht mehr in den Blick kommen, werden lohnenswerte Alternativen systematisch ausgeblendet bzw. erst gar nicht ins Blickfeld gelassen, was zur Verarmung an Möglichkeiten beiträgt. Deswegen erscheint mir Zimmermanns Vorgehen besonders bemerkenswert, seinem Partner Peter Pichler das »letzte Wort« zu geben und damit die Möglichkeit zu ritualisieren, sich auch bei schon getroffenen Entscheidungen die Option für »last-minute-Alternativen« offen zu halten.

7. In der Mustererkennung werden verschiedene Gesichter mit Hilfe der »Erschöpfung der Aufmerksamkeit« analysiert: ist ein bestimmter Teil einer Szene erkannt, fokussieren wir unsere Aufmerksamkeit auf andere Objekte. Eine so entstehende Hierarchie bestimmter Aufmerksamkeitsparameter und die damit verbundenen Handlungsoptionen kann uns helfen, uns durch bestimmte Entscheidungsalternativen hindurchzuarbeiten. Wir nutzen dann bestimmte Heuristiken, die unser Handeln orientieren.

Ähnlich wie bei der Mustererkennung lassen wir bestimmte erlernte Möglichkeiten in Konkurrenz mit neuen Problemen treten. Beispiele und eigene Erfahrungen prüfen dann aktuelle Gegebenheit auf Ähnlichkeiten, helfen uns Zuordnungen zu treffen, die uns wiederum erlauben, passende Vorgehensweisen zu wählen. Gigerenzer nennt dies einen »adaptiven Werkzeugkasten« (Gigerenzer 2007, S. 71), der aus drei Ebenen besteht: evolvierte Fähigkeiten, Bausteine, die sich Fähigkeiten zunutze

machen, und Faustregeln, die aus Bausteinen bestehen. In sie fließen viele Heuristiken ein, wie z.B. die Rekognitionsheuristik, die uns entscheiden und verhalten im Alltag ermöglichen.

Abschließend möchte ich noch auf das gute Zusammenspiel zwischen Herrn Zimmermann und Herrn Pichler eingehen, welches mehrfach erwähnt und für den Leser plastisch illustriert wird. Hier kann uns die Tit-for-Tat-Regel helfen zu begreifen, was geschieht: Diese Regel – wir nehmen für sie die deutsche Übersetzung: »Wie du mir, so ich dir« – besagt zum Beispiel: »Sei zuerst freundlich, beschränke dein Gedächtnis auf die Größe eins, und ahme das zuletzt gezeigte Verhalten deines Partners nach«. Beginnt jemand so akzeptierend und wohlwollend und so mit Respekt gegenüber einem jüngeren Kollegen, wie dies Herr Zimmermann zu tun scheint, und folgen beide unbewusst dieser Regel, so setzen sie eine Kaskade in Gang, die zu einem sich gegenseitig befruchtenden Beziehungsmuster zwischen beiden führt.

Mustererkennung	Entscheidung
Eindeutigkeit möglich	
Symmetriebrechung: eine Kleinigkeit (z.B. zufällige Schwankungen, nebensächliche Detailinformation) bestimmt Ausgang	
Hin- und Herschwanken (bei Entscheidungsprozessen kann protrahierte Instabilität über längere Zeiträume auftreten)	
Hysterese – die Rolle der Vergangenheit: Vorerfahrungen prägen Perzepte oder Entscheidungen	
Voreingenommenheit (Bias) bestimmt Resultat	
Szenenanalyse, vermittelt durch sich ändernde Aufmerksamkeitsparameter	Heuristik (Abarbeiten von Handlungsoptionen) vermittelt durch sich ändernde Aufmerksamkeitsparameter

(nach Haken, H./Schiepek, G. 2006, S. 213)

Abb.: Parallelen und Unterschiede zwischen Musterbildung und Entscheidungsprozessen



PROF. DR. WOLFGANG J. EBERLING; nach Soziologie- und Psychologie-Studium wissenschaftlicher Mitarbeiter und Lehrbeauftragter am Institut für Soziologie und an der Universitätsklinik der Universität Gießen sowie an der Universität Hannover; gründete und leitete seit 1985 das Norddeutsche Institut für Kurzzeittherapie in Bremen und Berlin, führte zahlreiche Weiterbildungen in Systemischer Therapie, Beratung, Supervision und Organisationsentwicklung durch; Gesellschafter und Geschäftsführer von zwei Consultingfirmen mit den Schwerpunkten Changemanagement, Führungskräfteentwicklung und Coaching; Durchführung von Organisationsentwicklungsprozessen in vielen Branchen (Automobilindustrie, Automotive Zulieferer, Medizintechnik, Kliniken, Banken, Krankenkassen, Flugzeugbau, Behörden etc.); Autor und Mitherausgeber von Fachbüchern zum Lösungsorientierten Ansatz; seit September 2007 Professor an der Hochschule für Wirtschaft, Institut für Personalmanagement und Organisation der Fachhochschule Nordwestschweiz in Olten mit dem Schwerpunkt Changemanagement. wolfgang.eberling@fhnw.ch

Literatur

- GIGERENZER, G. (2007) Bauchentscheidungen. Die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition. München: C. Bertelsmann Verlag
- HAKEN, H./SCHIEPEK, G. (2006) Synergetik in der Psychologie. Göttingen: Hogrefe



Dirk Baecker

Schneller rechnen, langsamer entscheiden

PROF. DR. DIRK BAECKER ist Professor für Kulturtheorie und -analyse an der Zeppelin University in Friedrichshafen am Bodensee. Arbeitsgebiete sind die soziologische Theorie, die Kulturtheorie und -analyse, die Organisationsforschung und die Managementlehre. Einschlägige Publikationen: Die Form des Unternehmens (1993), Postheroisches Management: Ein Vademecum (1994), Organisation als System: Aufsätze (1999), Organisation und Management: Aufsätze (2003); www.zeppelin-university.de/kulturtheorie und http://homepage.mac.com/baecker/

Man hat den Eindruck, dass die intensive Beobachtung der Komplexitätszunahme von Entscheidungen an der Komplexitätszunahme selbst nicht unbeteiligt ist

I.

Nach mehr als einem halben Jahrhundert intensiver Beobachtungen der Komplexitätszunahme von Entscheidungen in Unternehmen und Behörden, Armeen und Krankenhäusern, Schulen und Universitäten, Opernhäusern und Museen, Vereinen, Verbänden und Verbänden hat man den Eindruck, dass diese intensive Beobachtung an der Komplexitätszunahme nicht ganz unbeteiligt ist. Je genauer wir hinschauen, je mehr Beobachter wir zu Rate ziehen und je mehr wir über die Aufstellung der Entscheidungen in kurz-, mittel- und langfristigen Zeithorizonten herausfinden, desto komplexer stellen sich Entscheidungen dar, die noch kurz zuvor aus einem intuitiven Sinn heraus und mit nicht unbedingt schlechteren Ergebnissen getroffen worden sind.

Es kann daher wenig überraschen, dass die Organisationsforschung und Managementlehre sich in den vergangenen Jahren auf einige wenige Vokabeln geeinigt hat, mit denen die Komplexität der Entscheidung zu Protokoll gegeben und gleichzeitig zu den Akten gelegt werden kann. Hält man sich an die drei Dimensionen des Sinns, die Niklas Luhmann ebenfalls im Rahmen eines solche Protokolls festgehalten hat, die Sachdimension, die Sozialdimension

und die Zeitdimension,¹ sind diese Vokabeln schnell notiert: Sie lauten *garbage can*, *no perfect agents* und *evolutionäre Organisation*.

Wir haben es bei allen Organisationen *sachlich* mit einer *garbage can*, einer Mülltonne zu tun, in der Probleme, Themen, Gefühle,

Personen, Lösungen und Routinen in denkbarer *loser Kopplung* herumwirbeln, ohne dass dieser Unordnung eine andere Ordnung als die Unordnung selber zugrunde liegt.² Die Wahrnehmung der Unordnung koordiniert, was anders nicht zu koordinieren ist.

Ausgerechnet die Ökonomen beglücken uns mit der Erkenntnis, dass wir es bei Organisationen *sozial* mit Vorgängen zu tun haben, die *systematisch nicht perfekt* sind. Hatte man sich noch eine Zeitlang an der Vermutung orientiert, dass der »Anarchie« des Marktes eine »Despotie« (Karl Marx), mindestens aber eine Ordnung der Hierarchie gegenübergestellt werden kann, mit deren Hilfe wenn

schon nicht sachlich, so doch zumindest sozial für Planbarkeit gesorgt werden kann,³ so hat die *principal/agent*-Diskussion zu einem Ergebnis geführt, das Michael C. Jensen in die schöne Formulierung der »no-perfect-agent-proposition« fasst:⁴ For any principal, so lässt sich diese *proposition* ausbuchstabieren, there is no perfect agent. Und es lässt sich zum Unglück jener Mitarbeiter, die sich nach sicheren Verhältnissen sehnen, hinzufügen: For any agent, there is no perfect principal either. Solange wir es nicht mit (dummen) Maschinen, sondern mit (intelligenten) Leuten zu tun haben, setzt der Auftraggeber (*principal*) den Auftragnehmer (*agent*) dadurch, dass er ihm zur Erfüllung seines Auftrags auch die dafür erforderlichen Ressourcen an die Hand geben

muss, diesen Auftragnehmer in die Lage, die Ressourcen auch anderen, eigenen Zwecken zuzuführen, deren Deckungsgleichheit mit den Zwecken des Auftraggebers reiner, durch keine Ideologie des »shared understanding« zu garantierender Zufall wäre. Und umgekehrt kann sich der Auftragnehmer noch so sehr darum bemühen, seine abweichenden Zwecke, falls er noch welche haben sollte, hintanzustellen und den Auftraggeber mit mustergültiger Auftragserfüllung zu beglücken: Nichts kann sicherstellen, dass der Auftraggeber sich beim nächsten Auftrag an den Musterknaben erinnert und ihn erneut beauftragt.

Vor allem, und erst das macht diese Einsicht in die mangelnde Perfektion rund, hat es keinerlei Sinn, sich dennoch immer wieder an derselben Baustelle abzarbeiten und die Perfektion dennoch zu erreichen zu wollen. Karl E. Weick hat zu Recht darauf hingewiesen, dass die Mitarbeiter einer Organisation in der Verwendung gemeinsam verfügbarer Mittel übereinstimmen, sich aber in der Setzung ihrer Zwecke systematisch unterscheiden.⁵ Deswegen kann die Organisationsforschung auch diesseits aller Bemühung um politische Korrektheit davon sprechen, dass Organisationen sozial und kulturell *divers* aufgestellt sind: Differenzen im Alter und Geschlecht, in der Herkunft und Ausbildung, in religiöser und ethnischer Zugehörigkeit, in Sprache und Intelligenz garantieren Differenzen in der Auffassung aller denkbaren Perspektiven, unter denen in der Organisation die Organisation und ihre Entscheidungen beobachtet, kommentiert und ernst genommen werden, immerhin aber alle sich auf demselben Feld bewegen.

Diversitätsmanagement startet daher mit der Einsicht in die »Duplikation der Auffassungsperspektiven« (Luhmann): Jedem Ego steht ein Alter gegenüber, das von den Auffassungen des Ego schon deswegen abweicht, weil Alter nicht mit Ego verwechselt werden möchte und Ego auch Wert darauf legt, dass diese Verwechslung nicht stattfindet. Individualisierung ist Pflicht. Und sie ist nicht etwa deswegen Pflicht, um der Geschäftsführung das Leben schwer zu machen, sondern deswegen, um die Organisation in die Vielzahl ihrer gesellschaftlichen Umwelten einbetten zu können. Denn was würde man noch beobachten können, wenn alle in die gleiche Richtung schauen?

Mit jeder Entscheidung unterstellt sich die Organisation ein Wissen über die Zukunft, das zu jedem Zeitpunkt von unvorhersehbaren Entwicklungen durchkreuzt werden kann

Die mangelnde Perfektion von *agents* und *principals* bildet in der Organisation die gesellschaftliche Wirklichkeit ab, in der sie sich bewähren muss. Brauchbar ist gerade in sozialer Hinsicht nur das, was nicht perfekt ist.

In der *Zeitdimension* des Sinns heißt die hier maßgebende Vokabel: *unbekannte Zukunft*. In der Gesellschaft könnte man sich mit dieser Vokabel ja einigermaßen abfinden und auf Fatalität und Gottvertrauen umstellen. In der Organisation jedoch entwickelt sie daraus ihre Sprengkraft, dass sie allem zu widersprechen scheint, was die Organisation tut und macht. Mit jeder Entscheidung, ganz zu schweigen von Plänen, unterstellt sich die Organisation ein Wissen über die Zukunft, das vor dem Hintergrund von Erfahrung und Statistik, also historisch, abgesichert sein mag, wie man es sich nur wünschen kann, und dennoch zu jedem Zeitpunkt von unerwarteten und unvorhersehbaren Entwicklungen durchkreuzt werden kann. Deswegen konzentriert sich die Organisation darauf, Entscheidungen, die sich morgen als falsch herausstellen können, dennoch heute nach den Standards der Organisation so richtig zu treffen, dass denen, die sie getroffen haben, kein Vorwurf gemacht und die unerfreulichen Ergebnisse der Umwelt der Organisation zugerechnet werden können. James G. March spricht von einem *postdecision regret*, dessen je aktuelle Antizipation dazu führt, möglicherweise zukünftiges Bedauern dadurch zu minimieren,

dass man Vorkehrungen trifft, die Verantwortung von sich schieben zu können.⁶ Und das ist kein individueller Defekt, den man durch die Anforderungen zu mehr Mut zur Verantwortung, eingebettet in eine Kultur der »Fehlerfreundlichkeit«, korrigieren könnte, sondern die Form, in der die Organisation sicherstellt, dass sie von der Unbekanntheit der Zukunft nicht in ihrem Lauf gebremst wird.

Karl E. Weick ebenso wie Niklas Luhmann leiten aus der Einsicht in die unbekanntes Zukunft Bemühungen ab, die Organisation *evolutionär* zu denken, das heißt jede einzelne Entscheidung, die kleinen operativen ebenso wie die großen strategischen, auf die Differenz der drei evolutionären Mechanismen Variation, Selektion und Retention zu beziehen.⁷ Wohlgermerkt: auf die *Differenz* der Mechanismen! Diese Differenz ist der Stellvertreter der unbekanntes Zukunft in einem evolutionsfähigen System. Sie kann nirgendwo verwaltet werden, sondern muss anheim gestellt werden. Sie ist das Ereignis einer immer überraschenden Bezugnahme von positiver oder

Jede einzelne Entscheidung wird auf die Differenz der drei evolutionären Mechanismen Variation, Selektion und Retention bezogen

negativer Selektion auf einzelne Variationen (die meisten rauschen unbemerkt vorüber) im Kontext einer grundsätzlich opaken Restabilisierung oder Retention des Gesamtsystems. Nach dem Motto: Variieren ist leicht, Selegieren möglich, aber Restabilisieren nach erfolgter positiver oder negativer Selektion die Kür.

Die Organisation, so Luhmann, ist gegen den Zeitfluss der Gesellschaft gebaut.⁸ Nimmt die Gesellschaft an, dass die Vergangenheit fix und die Zukunft offen ist, so plant die Organisation ihre Zukunft und begreift zu diesem Zweck ihre Vergangenheit als ein Reservoir auflösbarer und rekombinierbarer Möglichkeiten. Das aber heißt, dass der Plan evolutionär zu denken ist; und so sehr dies den intelligenten Praktiken vieler Organisationen entsprechen mag, so wenig wird es in ihrem Selbstverständnis und in ihrer Sprache abgebildet. Aus guten Gründen: Nur so kann die Differenz von Plan und Evolution, von gesetzter Zukunft und bearbeitbarer Überraschung, sichergestellt werden.

All das ist bekannt und wird von der akademischen Literatur mit wachsender Ermüdung und von der Praktikerliteratur mit wachsender

Begeisterung immer wieder rauf und runter buchstabiert.⁹ Offenbar hat sich die rechte Balance zwischen Komplexität und Komplexitätsreduktion immer noch nicht eingestellt.¹⁰

II.

Entlastung bietet nur die von der Neurophysiologie unterstützte Wiederentdeckung jener Intuition und Kreativität, die ein Gespür für richtiges Entscheiden haben, weil sie es offen lassen, woher dieses Gespür kommt. Die einen verlassen sich auf ihren »Bauch«, die anderen auf ihr unbewusst mitlaufendes »Gehirn«, die dritten auf einen durch ihre »Sozialisierung« erworbenen Schatz an Erfahrungen. Vermutlich treffen diejenigen, die sich auf ihren »Bauch« verlassen, die beste Entscheidung, weil man über diesen »Bauch« am wenigsten weiß, aber immerhin weiß, dass sich in ihm mentale Intelligenz, sozialer Sinn und körperliche Robustheit vernetzen, und zwar mental, sozial und körperlich unverfügbar vernetzen. Wer

sich auf seinen Bauch verlässt, verlässt sich darauf, dass er sich nur auf eine bewegliche Differenz verlassen kann.

Aus der Sicht des akademischen Theoretikers kann man

diese Projektion von Komplexität nur unterstützen. Und vermutlich sollte man den vorliegenden Artikel an dieser Stelle sowohl zu schreiben als auch zu lesen aufhören. Ich füge dennoch einige Zeilen an, die nichts anderes anbieten als weitere Schleifen im Selben, weil ich den Eindruck habe, dass man die Einsicht in die Tugend des Umgangs mit Differenzen noch ein wenig abrunden kann.

III.

Ich denke, dass wir in der Organisationsforschung und Managementlehre inzwischen so weit sind, dass wir statt von Komplexität auch von Rekursivität reden können. Heinz von Foerster hat die Bielefelder Schule der Theorie sozialer Systeme, angeführt von Niklas Luhmann, immer wieder dazu aufgefordert.¹¹ Die Beobachtung von Rekursivität hat den Vorteil, dass sie versuchsweise und vorsichtig sich auf die Eigenwerte rekursiver Funktionen verlässt, ohne dabei das Chaos der diese Eigenwerte immer wieder verfehlenden und dann doch wieder durchlaufenden Operationen aus den Augen zu verlieren.

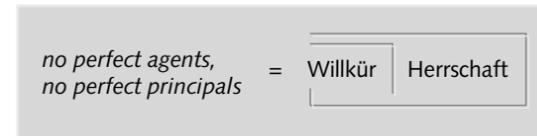
In diesem Sinne kann man versuchen, für die drei gerade genannten Vokabeln einer auf die drei Sinndimensionen herunterbuchstabierten Komplexität der Organisation drei Eigenwerte in der Form von Spencer-Brown-Ausdrücken zu finden,¹² die auf einen Blick, das ist der Vorteil mathematischer Formulierungen, auf den Punkt bringen, worum es geht. Dafür gibt es mehrere Möglichkeiten, denn auch die Rekursivität liefert keine Eindeutigkeit, sondern nur, aber immerhin, Beobachterperspektiven, von denen wir hier eine aufgreifen.¹³

Wenn es im Chaos der *garbage can* einen rekursiven Eigenwert gibt, dann besteht er in der Redundanz und Varietät der Netzwerke, in denen sich die Identitäten von Problemen, Themen, Gefühlen, Personen, Lösungen und Routinen zu immer wieder neuen Versuchen wechselseitiger Kontrolle zusammenfinden und Motive sammeln, sich wieder zu trennen. Ein Spencer-Brown-Ausdruck dafür könnte lauten:¹⁴



Das heißt, sachlich gesehen können in einer *garbage can* nur diejenigen Entscheidungen getroffen werden, die in der Lage sind, sowohl den Zusammenhang von Identität und Kontrolle als auch deren Unterscheidung zu sehen und in Rechnung zu stellen. Wir sprechen von einem »Entscheiden als Rechnen«, um dieses Oszillieren in einer selbst getroffenen Unterscheidung zu benennen. Die Oszillation sammelt immer wieder neu die Gesichtspunkte, die man für die Situierung einer Entscheidung braucht, und sie ist sich dabei im Klaren, innerhalb einer selbst gesetzten Unterscheidung zu oszillieren und damit neben der Sammlung guter Erfahrungen auch die Motive wachsen zu lassen, die Unterscheidung zu wechseln.

Für die *no-perfect-agent-proposition* wechseln wir auf das Terrain einer vertrauten soziologischen Unterscheidung, indem wir formulieren:



Auch hiermit ist zweierlei gesagt. In der Sozialdimension des Sinns muss jedes Entscheiden sowohl Willkürchancen einräumen, sonst könnte man das Rekrutierungsproblem des Personals (auf allen Ebenen) nicht lösen und keinerlei Entscheidungskompetenzen bereitstellen, als auch dafür sorgen, dass die Art und Weise der Wahrnehmung und Ausbeutung von Willkür durch Herrschaft, das heißt durch die Ausübung von Macht unter bestimmte Bedingungen positiver (*incentives, rewards*) und negativer (*threats, punishments*) Sanktionen gestellt werden kann.¹⁵

Und auch hier ist die Oszillation entscheidend. Nicht die Kaprizierung auf Willkür und nicht die Ausübung von Herrschaft charakterisiert die Organisation, sondern das eine im Kontext des anderen. Die Diskussion um *corporate governance*, die gerade geführt wird,¹⁶ macht deutlich, dass die Oszillation hier nicht vermieden, sondern gesucht werden muss. Regelung, Steuerung und Führung sind darauf angewiesen, Willkürchancen einzuräumen und einzugrenzen zugleich. Wäre dem nicht so, hätten Organisationen keine Probleme, sondern könnten als Techniken oder Automatismen eingerichtet werden. Stattdessen müssen und können sie das Problem der Ausübung von Willkür in die Lösung der Formatierung von Willkür übersetzen, wohl wissend, dass ohne die Ausübung von Macht und den dadurch freigesetzten Willen zur Beobachtung von Alternativen kaum Willkürchancen entstehen würden.

Wir sprechen von einem »Entscheiden als Rechnen«, um dieses Oszillieren in einer selbst getroffenen Unterscheidung zu benennen

Deswegen kann sich die Berechnung einer Entscheidung darauf konzentrieren, zu beobachten und zu setzen, wer durch diese Entscheidung (möglicherweise ungewollt, dann aber mitzuwollen) mit welchen Willkürchancen ausgestattet wird und wessen Willkürchancen (möglicherweise ungewollt, dann aber mitzuwollen) beschnitten werden. Man weiß, dass ein Großteil der Intelligenz von Organisationen genau mit dieser Berechnung und damit, sie nicht allzu publik werden zu lassen, beschäftigt ist.

In der Zeitdimension schließlich kann man wiederum auf eine praktisch wie theoretisch vertraute Unterscheidung zurückgreifen und, ausgehend von der Notwendigkeit der Formatierung von Risiken, Tradition und Innovation unterscheiden und dadurch in einen Bezug setzen:

Risiko = Tradition Innovation

Damit ist gesagt, dass im Umgang mit der unbekannte Zukunft und einer nicht zu planenden Evolution (obwohl man einiges für die Differenzierung der drei evolutionären Mechanismen tun kann) Entscheidungen darin bestehen, ihr eigenes, von ihnen selbst gesetztes Risiko (wer seinen Regenschirm nicht mitnimmt, riskiert nicht, ihn irgendwo stehen zu lassen, wohl aber, nass zu werden)¹⁷ dadurch zu strukturieren, dass man laufend für notwendig gehaltene Innovationen mit bewahrenswerten Traditionen abgleicht und umgekehrt. Der daraus entstehende Eindruck einer grundsätzlich dilemmatischen Entscheidungssituation kann nur gestützt und gefördert werden, weil es das Dilemma ist, das zur Beobachtung der Situation befähigt. Man muss es genauso lange aushalten (oder auch einkapseln und für einige Zeit auf sich beruhen lassen), bis man merkt, dass sich die Waage zugunsten der Tradition oder der Innovation neigt. Beide Seiten der Unterscheidung

Entscheiden als Rechnen heißt, sich im zirkulären und heterarchischen Netzwerk von Identität und Kontrolle, Willkür und Herrschaft, Tradition und Innovation zu bewegen

sind positiv gewertet, das heißt nichts ist bereits vorentschieden, wenn man mit ihr arbeitet. Und genau das ist ihr Rechensinn.

Entscheiden als Rechnen heißt, sich im zirkulären und heterarchischen Netzwerk von Identität und Kontrolle, Willkür und Herrschaft, Tradition und Innovation zu bewegen. Wenn man das weiß,

tut es nicht mehr so weh. Und man entwickelt jenen Blick für Redundanz und Varietät, für den Kybernetiker immer schon erworben haben.¹⁸ Die Medaille hat zwei Seiten. Wer sie fallen lässt und nur noch mit einer rechnet, hat verloren, gleichgültig, welche es ist.

IV.

Wer möchte, kann sich diesen Zusammenhang zurück in den Ausgangspunkt übersetzen:

Komplexität = *garbage can* *no perfect agent* unbekannte Zukunft

Man sieht dann, dass man aus der identifizierenden Beobachtung der Probleme nichts, aus dem differentiellen Rechnen mit ihnen jedoch sehr viel gewinnt. Die Beobachtung der Komplexität führt, da »Komplexität« als Überforderung des Beobachters definiert ist,¹⁹ zum verzweifelten Ruf nach Einheit, Ordnung und Übersicht. Das Rechnen mit der Rekursivität befreit und macht geduldig. Man schaut genauer hin, überprüft brauchbare Unterscheidungen, wechselt sie, sucht Zusammenhänge und löst sich aus ihnen, bis die Situation reif ist.²⁰ Schneller Rechnen, langsamer Entscheiden: das wäre die Empfehlung, die, ist man hinreichend normativ gestimmt, aus diesen Überlegungen abgeleitet werden kann.

Man könnte von einer Kultur der Differenz sprechen, wenn unter »Kultur« Pflege, Vergleich und Ambivalenz gleichermaßen verstanden werden dürfen. Aber auch das fasst nur zusammen, was in den vergangenen Jahrzehnten erarbeitet worden ist.

Anmerkungen

1. Siehe Niklas Luhmann, Soziale Systeme: Grundriß einer allgemeinen Theorie, Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1984, S. 111 ff.

2. Siehe vor allem James G. March (Hrsg.), Entscheidung und Organisation: Kritische und konstruktive Beiträge, Entwicklungen und Perspektiven, aus dem Englischen von Karl-Heinz Gschrey, Wiesbaden: Gabler, 1990; Karl E. Weick,

Der Prozess des Organisierens, aus dem Amerikanischen von Gerhard Hauck, Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1985; Massimo Warglien und Michael Masuch (Hrsg.), The Logic of Organizational Disorder, Berlin: de Gruyter, 1996; Carol A. Heimer, Arthur L. Stinchcombe, Remodelling the Garbage Can: Implications of the Origin of Items in Decision Streams, in: Morten Egeberg, Per Lægred (Hrsg.),

Organizing Political Institutions: Essays for Johan P. Olsen, Oslo: Scandinavian UP, 1999, S. 25-75.

3. Siehe Karl Marx, Das Kapital: Kritik der politischen Ökonomie, Bd. 1, Berlin: Dietz, 1980; Oliver E. Williamson, Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. A Study in the Economics of Internal Organization, New York: Free Pr., 1975.

4. Siehe Michael C. Jensen, A Theory of the Firm: Governance, Residual Claims, and Organizational Forms, Cambridge, Mass.: Harvard UP, 2000.

5. Siehe Der Prozess des Organisierens, a.a.O.

6. Siehe March, Entscheidung und Organisation, a.a.O.

7. Siehe Weick, Der Prozess des Organisierens, a.a.O.; und Niklas Luhmann, Organisation und Entscheidung, Opladen: Westdeutscher Verlag, 2000.

8. Siehe Luhmann, Organisation und Entscheidung, a.a.O.

9. Siehe auch ausführlicher meinen Beitrag »Organisation als temporale Form« in: Jens O. Meissner, Rudi Wimmer und Patricia Wolf (Hrsg.), Praktische Organisationswissenschaft: Eine systemtheoretische Einführung, in Vorbereitung.

10. Siehe auch meinen Versuch »Einfache Komplexität« in: Dirk Baecker, Organisation als System: Aufsätze, Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1999, S. 169-197.

11. Siehe Heinz von Foerster, For Niklas Luhmann: »How Recursive is Communication?« In: ders., Understanding Understanding: Essays on Cybernetics and Cognition, New York: Springer, 2003, S. 305-323.

12. Im Anschluss an George Spencer-Brown, Gesetze der Form: Laws of Form, aus dem Englischen von Thomas Wolf, Lübeck: Bohmeier, 1997.

13. Siehe eine Alternative zum Folgenden in: Dirk Baecker, Postheroisches Management 2.0, in: Revue für Postheroisches Management, Heft 1 (2007), S. 121-123.

14. Wir formulieren unter Bezug sowohl auf W. Ross Ashby, Requisite Variety and Its Implications for the Control of Complex Systems, in: Cybernetica 1, Heft 2 (1958), S. 83-99; als auch auf Harrison C. White, Identity and Control: A Structural Theory of Action, Princeton, NJ: Princeton UP, 1992.

15. Siehe dazu nach wie vor einschlägig Niklas Luhmann, Macht, Stuttgart: Enke, 1975; und Michel Crozier und Erhard

Friedberg, Macht und Organisation: Die Zwänge kollektiven Handelns, aus dem Französischen von Erhard Friedberg und Steffen Stelzer, Königstein im Taunus: Athenäum, 1979.

16. Siehe zum Ausgangspunkt nur Edward H. Bowman und Michael Useem, The Anomalies of Corporate Governance, in: Edward H. Bowman und Bruce Kogut (Hrsg.), Redesigning the Firm, New York: Oxford UP, 1995, S. 21-48.

17. Siehe Niklas Luhmann, Soziologie des Risikos, Berlin: de Gruyter, 1991.

18. Siehe nur Norbert Wiener, Cybernetics, or Communication and Control in the Animal and the Machine, 2. Aufl., Cambridge, Mass.: MIT Pr., 1961.

19. Siehe nur Edgar Morin, Complexity, in: International Social Science Journal 26 (1974), S. 555-582.

20. Im Sinne von François Jullien Über die Wirksamkeit, aus dem Französischen von Gabriele Ricke und Ronald Voullié, Berlin: Merve, 1999

MARTIN HILLEBRAND, geschäftsführender Gesellschafter von Königswieser & Network GmbH, Komplementäre Beratung und Entwicklung Wien; Arbeitsschwerpunkte: Gestaltung und Begleitung von herausfordernden und nachhaltigen Veränderungsprojekten, Unternehmensentwicklung; Publikationen: »Komplementärberatung« (mit Roswita Königswieser u.a. 2006) und »Einführung in die systemische Organisationsberatung« (mit Roswita Königswieser 2004)

Martin Hillebrand

»Was wäre, wenn... es ist wie es ist...«

Der Artikel hat mir gut gefallen und zu vielerlei Gedanken angeregt – auch wenn ich den Eindruck hatte, dass Dirk Baecker der Diskussion dieser Thematik ein wenig überdrüssig ist. Der Text aktiviert viele hilfreiche Assoziationen, von denen sich meines Erachtens jedoch nur einige im engeren Sinne mit dem Thema Entscheidungen verknüpfen lassen. Drei Aspekte möchte ich aufgreifen und mit meinen Erfahrungen aus der Beratungspraxis verweben.

a) Entscheiden als Rechnen

Mir gefällt der Gedanke (gerne auch immer wieder) des Oszillierens zwischen Polen: »Nicht die Kaprizierung auf Willkür und nicht die Ausübung von Herrschaft charakterisieren die Organisation, sondern das eine im Kontext des anderen«. Diese theoretische

Diskussion beschreibt eindrücklich, was mir in meiner Beratungsarbeit, z.B. bei Strategieentwicklungsprojekten, gut bekannt ist. Natürlich ist bei Entscheidungen in Organisationen immer eine relevante Frage, wessen Handlungsspielraum dadurch eingeengt wird. Eine der besonderen Qualitäten von Beratung liegt meines Erachtens darin, dieser Frage genau nachzugehen, Latenzen ans Tageslicht zu holen und Machtdynamiken besprechbar zu machen. Spannend sind dabei die Fragen, die im Vorfeld einer Entscheidung gestellt werden dürfen (natürlich dürfen diese auch oszillieren): Sie öffnen Möglichkeitsräume, fördern Perspektivenvielfalt und lassen Unterschiede sichtbar werden.

Das von uns eingesetzte Architekturelement Steuergruppe ist sicher auch deswegen so wir-



kungsvoll, weil es genau diese Perspektivenvielfalt ermöglicht, die Urteilsfähigkeit erhöht und damit eine bessere Entscheidungsbasis legt.

Wir sind davon überzeugt, dass Reflexion für das »schneller rechnen« (vielleicht auch besser für das »mehr rechnen«) äußerst hilfreich ist; insbesondere bei eher »fremden« Entscheidungen. Bei aller notwendigen Reflexivität darf man das nicht übertreiben und damit das Entscheiden vergessen. In solchen Situationen sind wir Berater gefordert, mit zusätzlichen Fragen und Beobachtungskategorien aus unserem jeweiligen Kompetenzfeld den Entscheidungsprozess zu begleiten.

Das Oszillieren zwischen Bewahren und Verändern ist, so glaube ich, bei systemischen Beratern geübte Praxis. Die spannende Frage ist vielmehr, wie viel Know-how ich als systemischer Berater einfließen lassen sollte. Wie führe ich zu einer »richtigen« Entscheidung hin, wo sind meine Beobachtungen hilfreich? Führen sie zu einer unnötigen Steigerung der Komplexität? Oder sind sie hilfreich, weil sie der Organisation ermöglichen, die Verantwortung von sich zu schieben (siehe *postdecision regret*)? Die Auseinandersetzung mit der Kompensationsnotwendigkeit von Wissen in Unternehmen und der daraus resultierenden Frage wie viel Know-how zur Verfügung gestellt werden sollte markieren meines Erachtens momentan einen Umbruch in der systemisch-komplementären Beratungslandschaft.

b) No perfect agent proposition

Was macht den Unterschied in der Beratung, der einen Unterschied macht (insbesondere für den Kunden)? Die Diskussion um die Weiterentwicklung des systemischen Ansatzes in dem Zusammenspiel

von Fach- und Prozessberatung (z.B. Königswieser et al., 2006) gewinnt in der breiten Beratungsszene an Brisanz, gleiches gilt für die Kundenseite. Beruhigerweise entscheidet der Kunde – manchmal auch nur, um Komplexität zu reduzieren – aus dem Bauch. Wobei, die Anmerkung sei erlaubt, Bauchentscheidungen nur dann zu »richtigeren« Entscheidungen führen, wenn ein gewisses Maß an Vertrautheit und Erfahrung mit der Materie vorhanden ist: Erfahrung mit Beratung aber ist im Management, das solche Auswahlentscheidungen trifft, sicherlich hinreichend vorhanden.

Die Aussage zur »no perfect agent proposition« sollte uns Beratern kein Ruhekitzel sein. Gleiches gilt für den Hinweis, dass der Kunde entscheiden solle; dies tut er sowieso. Vielmehr sollte es uns auf Grundlage einer systemischen Haltung Anreiz sein – wo notwendig – neue innovative Wege zu gehen. Und dann muss es sinnstiftend sein, für den Kunden und für uns als Berater. Dieses Phänomen gilt auch für die Relation zwischen Auftraggeber und Berater. Ich stimme Dirk Baecker zu, dass »nichts sicherstellen kann, dass der Auftraggeber sich beim nächsten Auftrag an den Musterknaben erinnert und ihn erneut beauftragt«.

c) Ein Bonmot

Dieser Satz hat mich besonderes erfreut, da er wie Zen-Geschichten viel Weisheit enthält, hier zum Thema Entscheiden. Er ist wert, ein zweites Mal durchdacht zu werden:

»Die Medaille hat zwei Seiten. Wer sie fallen lässt und nur noch mit einer rechnet, hat verloren, gleichgültig welche es ist.«

DR. KARL-HEINZ JUNIOR, nach Studium der Soziologie, Philosophie und Sozialpsychologie mehrjährige Tätigkeiten in Sozial- und Unternehmensberatungen; 10 Jahre tätig in Bereichen der Organisations- und Personalentwicklung; seit 2001 Manager für Human Relations und Communication bei der Norske Skog Walsum GmbH

Karl-Heinz Junior

Dialogangebot, Verstehens- und Verständigungsprobleme

Als Praktiker stellt sich mir die Frage, an welcher Stelle werde ich von Dirk Baecker in seinem Artikel eingeladen, dass ich Sinn verstehend eine gemeinsame Welt betreten kann.

Ich könnte mir schon vorstellen, mit ihm tiefer und erklärender auf die Bedeutung von Rechnungen für den Entscheidungsprozess einzugehen. Ich frage mich, welche Bedeutung das Rechnen für ihn hat.



Rechnen als ein In-Betracht-Ziehen von unzähligen Wahlmöglichkeiten? Oder der Hinweis, beim Rechnen immer das Kalkül der Herrschaft, Kontrolle, usw. im Blick zu haben?

Ich verbinde – im Alltagsgeschäft des Wirtschaftens – mit den Ausdrücken »Rechnen und Entscheiden« in der Regel Kosten und Wirtschaftlichkeit. Dennoch wäre es spannend, Fragen gemeinsam nachzugehen wie: Welche Bedeutung haben oder können Rechenmodelle für überlebenswichtige Entscheidungen haben? Ein aktuelles Beispiel: Wie sichern wir als energieträchtiges Unternehmen heute die benötigte Energie für die Jahre 2009 und 2010? Ich suche nach einem guten Verhältnis zwischen dem Energiekauf am Spotmarkt, finanziellem Hedging und physikalischem Hedging. Welche Rechenmodelle können neben der ständigen Marktbeobachtung, den langjährigen Erfahrungen mit dem Energiehedging und der Intuition für die Entscheidung eine Rolle spielen? Werden Rechenmodelle überhaupt genutzt?

Wenn der Artikel von Dirk Baecker einen Dialog zwischen Praxis und Wissenschaft eröffnen soll, frage ich mich: War dieses Dirk Baecker beim Verfassen seines Artikels bewusst? Als Sozialphänomenologe kann ich mir vorstellen, in einem Dialog über die Bedeutung des Dialogs zu treten. Miteinander etwas entfalten und uns füreinander eröffnen. Wie kann ich die Gedanken von Dirk Baecker »richtig« verstehen und so wiederholen, dass ein Verstehen gelingt?

Eröffnen seine Gedanken Perspektiven, die ich erweitern kann? Besteht die Möglichkeit, dass seine Gedanken auf andere, sozusagen neue Weise weiterleben können? Im Dialog als Ort der Gemeinsamkeit sind wir miteinander tätig und auf einander angewiesen. Der Dialog basiert immer auf einem Miteinander. Im Dialoggeschehen sollten wir ein gemeinsames thematisches Feld haben, das wir entfalten. Im Mittelpunkt steht nicht der bloße Informationsaustausch oder die Weitergabe von Überzeugungen und Gefühlen, sondern die gemeinsame Sinnbildung.

Die gemeinsame Sache tritt in den Vordergrund der Aufmerksamkeit und erfordert, mit Edmund Husserl gesprochen, eine direkte dialogische Einstellung. So möchte ich hier die Frage nach der Initiative des Dialoggeschehens stellen.

Die Differenzierung des Geschehens erfolgt über ein dialogisches Nacheinander, welches sich in der Regel in Fragen und Antworten widerspiegelt. Welche Fragen stellt Dirk Baecker? Fragen lassen sich erahnen. Antworten in Form von Statements führen nicht dazu, die Antworten beim anderen zu suchen. Der Dialog verkümmert zum Monolog.

Klare Fragen und eindeutige Aussagen helfen mir, einen Dialog zu vollziehen. Mittlerweile denke ich, dass ich hier in einen Dialog mit Othmar Sutrich und nicht mit Dirk Baecker eingetreten bin.

Wer rechnet womit? Die Mehrdeutigkeit des Rechnens macht schnell die Komplexität der Annahmen deutlich. Entscheidungsfindung als Rechen-

operation zu begreifen und für die Entscheidungen Gleichungen mit den Paarvariablen Identität und Kontrolle, Willkür und Herrschaft, Tradition und Innovation zu bilden, ist ein anderer Versuch, mit der Komplexität auf theoretischem Weg klar zu kommen oder anders formuliert, nicht fertig zu werden. Das Rechnen mit der Rekursivität ist – für mich – keine Befreiung.

Letztendlich bestimmen die Konsequenzen den Spielraum des Verhaltens. Ein Kriterium für eine moderne Führungspersönlichkeit ist, dass sie andere in die Entscheidungsfindung einbindet, dann aber die Entscheidung trifft, diese offen kommuniziert, die Konsequenzen erläutert und zu der Entscheidung steht.

Es wäre spannend, eine Typologie von Entscheidungsvermeidungsstrategien zu erstellen, die nicht auf Rechenmodellen basieren. In meiner beruflichen Vergangenheit habe ich nachfolgende Anti-Entscheidungsregeln angetroffen:

- Vermeide Entscheidungen zu treffen, denn du könntest zur Rechenschaft gezogen werden.
- Schiebe das Treffen von Entscheidungen so lange wie möglich hinaus.
- Wenn du schon Entscheidungen treffen musst, vermeide sie schriftlich zu dokumentieren.
- Wenn du eine Entscheidung treffen musst, dann formuliere das erwünschte Ergebnis deinem vertrauten Mitarbeiter als Wunsch. Dieser wird irgendeine Entscheidung treffen, um das gewünschte Ergebnis herbeizuführen.
- Wenn du eine Entscheidung selber triffst, dann konstruiere dir eine Wirklichkeit, die für den Fall der Fälle ein plausibles Erklärungsmodell liefert.

Mir sind mehr Führungskräfte begegnet, die sich auf solche Anti-Entscheidungsregeln verlassen haben, als Führungskräfte mit Persönlichkeit. Als HR-Manager kann ich meine Entscheidungen spontan in folgende Typen einstufen:

- Entscheidungen, die mir Ärger mit dem Betriebsrat einbringen oder neutral in der Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat sind
- Entscheidungen, die meine Position und Karriere betreffen oder nicht tangieren
- Entscheidungen, die Kosten verursachen oder keine materiellen Auswirkungen haben

Allein schon an die hier getroffene Reihenfolge lassen sich viele Fragen anschließen.

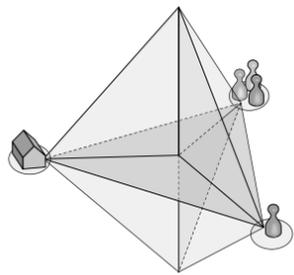
Es wäre für mich als Praktiker hilfreich im eigenen Arbeitsfeld Typen von Entscheidungen, Muster von Abläufen identifizieren zu können, um im Hier und Jetzt effektiver zu handeln.

Regelwerke und Ordnungssysteme gibt es in unserer Organisation reichlich. Aber wie werden sie gelebt und welchen Einfluss üben sie aus? Praktische Hilfestellungen bei dem Verstehen solcher Strukturen sind angezeigt.

Governance Model, Business Performance Management, People Performance Management – alles komplexe Systeme – haben in der heutigen Zeit als Strukturierungselemente einen sehr starken Einfluss auf die betriebliche Wirklichkeit. Unternehmensberatungen wie z.B. McKinsey, »der Generalist unter den Beratern«, bestimmen die großen Managementthemen und prägen die Konstruktionen betrieblicher Wirklichkeit. Wissenschaft und Forschung überlassen ihnen immer stärker das Feld, obwohl insbesondere die Sozialwissenschaften wie z.B. die Soziologie, die sich mit Organisationen auseinandersetzen,

eigentlich prädestiniert sind, Beratung, Begleitung, Feldforschung und Analysen usw. anzubieten, die einen praktischen Nährwert haben. Leider behindert ihr Wissenschaftsverständnis den Zugang zu den alltäglichen Themen und Problemen bzw. zur Praxisrelevanz. Die Sozialwissenschaft muss einen Paradigmenwechsel einleiten und sich stärker als eine Art Alltagswissenschaft in konkrete Problemlösungsprozesse integrieren. Möglicherweise reduziert dies ihr Prestige im traditionell wissenschaftlichen Milieu, ihre praktische Wirksamkeit würde es aber ungemein erhöhen.

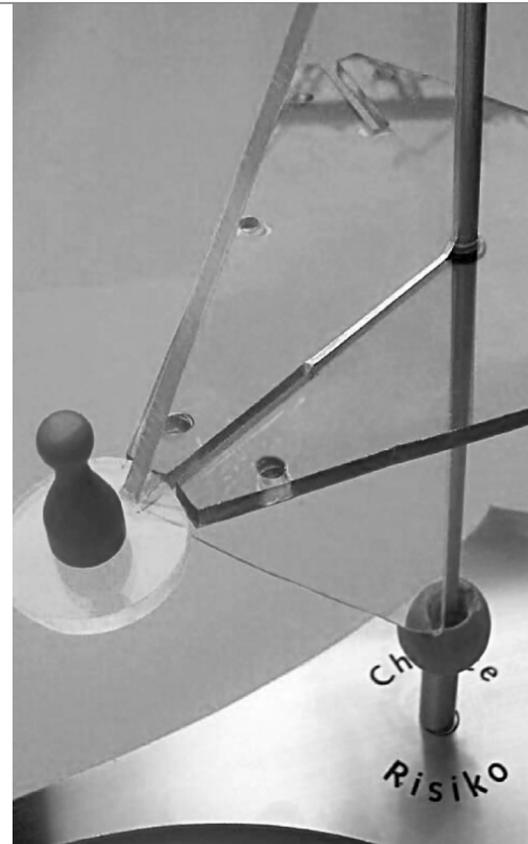
basics



Entscheider-Pentaeder:

3. Das »Persönlichkeits-Segel«

Fast immer ist es nützlich – zumindest zur schnellen Selbstvergewisserung –, zuerst dem vertikalen Dreieck »Persönlichkeit (in Rollen) mit Risiko/ Chance und Prozess« Aufmerksamkeit zu schenken.



Russell Ackoff

Why Few Organizations Adopt Systems Thinking¹



DR. RUSSELL L. ACKOFF, Jg. 1919; Anheuser Busch Professor Emeritus of Management Science, Wharton School / University of Pennsylvania; seit seiner Zusammenarbeit mit Frederick Edmund Emery Anfang der 1970er-Jahre einer der wichtigsten Pioniere von Systems Thinking; seit vielen Jahrzehnten Berater und Forscher für unzählige Firmen, Regierungsorganisationen und NGOs; Autoren zahlreicher Bücher und Artikel, unter ihnen Klassiker der Managementliteratur, zuletzt prägte er den Begriff des F-Law.

basics

I frequently talk to groups of managers on the nature of systems thinking and its radical implications to management. In doing so I use several case studies involving prominent American corporations. At the end of the presentation I am almost always asked, »If this way of thinking is as good as you say it is, why don't more organizations use it?«

It is easy to reply by saying that organizations naturally resist change. This of course is a tautology. I once asked a vice president of marketing why consumers used his product. He answered, »Because they like it.« I then asked him how he knew this. He answered, »Because they use it.« Our answer to the question about failure of organizations to adopt systems thinking is seldom any better than this.

There may be many reasons why any particular organization fails to adopt systems thinking but I believe there are two that are the most important, one general and one specific. By a general reason I mean one that is responsible for organizations failing to adopt any transforming idea, let alone systems thinking. By a specific reason I mean one responsible for the failure to adopt systems thinking in particular. First, consider the general explanation.

That organizations naturally resist change – this of course is a tautology

All through school, from kindergarten all the way through university, mistakes are treated as bad things. We are downgraded for them. Furthermore, no effort is made to determine whether we have learned anything from them. The grade given, not learning from our mistakes, is a fait accompli.

When, on the completion of our schooling, we enter an employing organization, which also makes it clear that mistakes are a bad thing and that they will be held against us. Managers laugh when I tell them of an organization I once heard of that offers an annual prize for the best mistake made last year. That mistake is defined as the one from which they have learned most. When August Busch, III, was CEO of the Anheuser-Busch Companies he once told his assembled vice presidents, »If you didn't make a serious mistake last year you probably didn't do your job because you didn't try anything new. There is nothing wrong in making a mistake, but if you ever make the same mistake twice you probably won't be here

the next year.« He had it right: mistakes will be forgiven if we learn from them.

We cannot learn from doing anything right. We already know how to do it. Of course we may get confirmation of what we already know and this has some value, but it is not learning. We can learn from mistakes if we identify and correct them. Therefore, organizations and individuals that never admit to a mistake never learn anything. Organizations and individuals that always transfer responsibility for their mistakes to others also avoid learning. One need look no further for an example than to the executive office of my government.

The General Reason

To understand why organizations do not use mistakes as opportunities for learning, other than a disposition inherited from educational institutions, we must recognize that there are two types of mistake: errors of commission and errors of omission. An error of commission occurs when an organization or individual does something that should not have been done. For example, when Kodak acquired Sterling Drugs it made a very costly mistake. It had to be sold subsequently. Its sale involved a considerable write-off.

Robert F. Bruner (2005) cites a number of acquisitions that went sour in a big way. The Sony-Columbia merger in 1989 resulted in a \$2.7 billion write-off. The acquisition of National Cash Register by AT&T, cost AT&T \$4.1 billion. His champion of errors of commission is the merger of AOL and Time Warner. It resulted in a \$200 billion loss in stock-market value and a \$54 billion write-down in the worth of the combination's assets. Bruner points out that in most such cases the executives responsible such losses made significant gains in their own compensation. They were able to disclaim responsibility for their mistakes.

An error of omission occurs when an individual or organization fails to do something it should have done. For example, when Kodak failed to acquire Xerox when it could have, or when Xerox failed to develop the small computer produced by its employees. Of the two types of error, errors of omission are usually the more important. The deterioration and failure of organizations are almost always due to something they did not do.

Not too long ago IBM get into serious trouble because it ignored the reduction of the size of computers. Fortunately, it eventually corrected this error but it came close to going out of business. Kodak is currently in a precarious position because it did not press the development of digital photography. General Motors and Ford are in trouble because they have not innovated in ways that Toyota and Honda have. Now for a key fact: accounting systems in the western world only take account of errors of commission, the less important of the two types of error. They take no account of errors of omission. Therefore, in an organization that frowns on mistakes and in which only errors of commission are identified, a manager only has to be concerned about doing something that should not have been done. Because errors of omission are not recorded they often go unacknowledged. If acknowledged, accountability for them is seldom made explicit. In such a situation a manager who wants invoke as little disapproval as possible must try either to minimize errors of commission or transfer to others responsibility for those he or she makes.

The best way to do this is to do nothing, or as little as one can get away with. This is a major

We can learn from mistakes if we identify and correct them. Therefore, organizations and individuals that never admit to a mistake never learn anything

reason that organizations do not make radical changes. A number of years ago when I was working on a project for a major automotive manufacturing company, the Executive Vice President asked me if I would give a two-day course on systems thinking to the company's top 200 managers and executives. I was delighted. He said he wanted to restrict classes to 20 so that there would be plenty of discussion. He had the following plan: four sessions of junior vice presidents, three of intermediate level vice presidents, two of senior vice presidents, and finally one of the executive office. The sessions were to be conduct from the lower level up.

At the end of the first session to junior vice presidents one said, »This stuff is great. I would love to use it but you are talking to the wrong people. I can't introduce it without the approval of my boss. Are you going to get a chance to present it to him?« I told I would in one of the later

courses. He assured me he would hit his boss for approval as he came out of his session. In each of the first four sessions of junior vice presidents the same issue was raised. In the first group on the second tier, with intermediate level vice presidents, the same issue was raised. I was told they also wanted to introduce systems thinking but could not do so without their bosses' approval. Again I told them their bosses would eventually be exposed to the same ideas. In each of the three sessions at this level the same issue was raised.

In the two sessions involving senior vice presidents the same issue was raised. They asked if I would have a chance to present the material to the CEO and his executive committee. I said I would. I could hardly wait to hear what the CEO would say. At the end of the session which he attended he said, »This stuff is great. I would love to use it. But I can't do it with the approval and support of my subordinates. Are you going to get a chance to present it to them?« This was a typical organization, one in which the principal operating principle was »Cover your ass.« Application of this principle produced a management that tried to minimize its responsibility and accountability. The result was a paralyzed organization, one that almost never initiated change of any kind let alone innovation. It made changes only when a competitor made it necessary for it to do so.

This deficiency in organizations can be eliminated by taking the following steps.

1. Record every decision of importance, whether to do something or not. The Decision Record should include (a) the expected effects of the decision and by when they are expected, (b) the assumptions on which the expectations are based, (c) the inputs to the decision (information, knowledge and understanding), and (d) how the decision was made and by whom.

2. Monitor the decisions to detect any deviation of fact from expectations and assumptions. When a deviation is found, determine its cause and take corrective action.

3. The choice of a corrective action is itself a decision and should be treated in the same way as the original decision, a Decision Record should be prepared for it. In this way one can learn how to

correct mistakes; that is, learn how to learn more rapidly and effectively. Learning how to learn is probably the most important thing an organization or individual can learn.

4. The decision by an organization not to adopt systems thinking should be treated in this way. Making explicit the assumptions on which such a decision is based and monitoring them can lead to a reversal of the decision in time.

The Specific Reason

Very few managers have any knowledge or understanding of systems thinking, and for good reason. Very little of systems thinking literature and lectures are addressed to potential users. I

Application of the »Cover your ass«-principle produces a management that tries to minimize its responsibility and accountability and the result is a paralyzed organization

very seldom come across an organizational decision maker who has had any previous exposure to systems thinking.

We are an introverted profession. We do most of our writing and speaking to each other. This is apparent on examination of the content of any of our journals or conferences. To be sure, some communication among ourselves is necessary, but it is not sufficient.

Until we communicate to our potential users in a language they can understand, they and we will not understand what we are talking about. If Einstein could do it with relativity theory, we should be able to do it with systems thinking (Einstein/Infeld 1951). It is easy to hide the ambiguity and vagueness in our own thinking behind jargon, but almost impossible to do so when speaking or writing in ordinary language. We have developed a vocabulary that equips our students with the ability to speak with authority about subjects they do not understand. Little wonder they do not become effective spokespersons to potential users.

This society should publish a journal addressed to potential users. It should have managers on its editorial board. It should invite dialog with potential users either electronically or in print. In



addition, it should occasionally hold conferences that provide a bridge between system thinkers and their potential users. These conferences should reveal what are we doing and can do that they should know about? Furthermore, the articles published in our usual journals should be required to answer the »so what« question at the end of

each submission. The answer to this question should be an explicit statement of how the author intends to affect the behavior or thinking of the reader. No article should be published without such an appendage.

Let's start to think outside the box into which we have painted ourselves!

Anmerkungen

1. leicht geänderte Fassung eines Beitrags im *Ackoff Center Weblog*; mit freundlicher Genehmigung des Autors; <http://ackoffcenter.blogspot.com/>

Literatur

BRUNER, R. (2005) *Deals from Hell*. New York: Wiley,
EINSTEIN, A./INFELD, L. (1951) *The Evolution of Physics*. New York: Simon and Schuster

ANDREAS GRATHWOHL; Groß- und Außenhandelskaufmann, Studium der Wirtschaftswissenschaften; Geschäftsführer der Schoepe Display GmbH, Ausbilder für Groß- und Außenhandels-, Industrie- und Informatikkaufleute; nationale und internationale Kundenprojekte (Supply Chain Management), neben Führungsaufgaben in verschiedenen Unternehmen im In- und Ausland während der letzten 15 Jahren Zusatzqualifikationen für IT-Systeme und Software, ERP-Implementierungen sowie St. Galler Geschäftsführer- und CEO-Programm und Grid® Führungsmodell; Andreas.Grathwohl@T-Online.de



Andreas Grathwohl

Zur wirkungsvollen Praxis des pro-aktiven Entscheidungsverhaltens

Als Geschäftsführer eines mittelständischen Unternehmens mit 200 Mitarbeitern erhalte ich täglich unangefordert per Post, Fax und E-Mail eine Flut von Beratungsangeboten. Ähnlich der Automobilindustrie werden im Laufe der Jahre diese Angebote zersplittert, die Produktzyklen kürzer und Namensgebungen angelsächsisch-abstrakter. Diese nicht-repräsentative Stichprobe, die ich so täglich unfreiwillig mache, gibt mir einen Hinweis darauf, welche (Beratungs-)Mode gerade verbal durch das Dorf getrieben wird.

Sind es denn wirklich so wenige Organisationen, die systemisches Denken anwenden? Ist ganzheitliches Denken, nachhaltig, langfristig und mit echtem Respekt vor seinen Mitarbeitern, nicht vielmehr eine Grundvoraussetzung um Organisationen und damit Menschen führen zu dürfen und zu können? Leider gibt es auch unter Spezies der Führungskräfte solche,

die die notwendige persönliche Integrität und moralische Reife für Ihre Aufgabe nicht besitzen oder sie im Laufe der Zeit verloren haben. Dennoch erledigt die große Mehrheit der Führungskräfte, die ich bisher kennenlernen durfte, täglich ihre Arbeit verantwortungsvoll und meist erfolgreich.

Die Behauptung, es liege in der Natur von Organisationen, sich Veränderungen zu widersetzen, ist Unsinn. Es gibt kein Beharrlichkeits-Gen in der DNA von Unternehmen. Allen ist klar, dass nicht der Größte oder Stärkste und auch nicht der Schnellste, sondern nur der Anpassungsfähigste (*the fittest*) dauerhaft erfolgreich ist. Anpassung ohne Veränderung ist aber nun mal nicht möglich. Jeder Mensch und jede Organisation wird eine neue schlüssige Idee bereitwillig auf sich anpassen und anwenden, wenn dieses einen plausiblen Vorteil verspricht.

Natürlich gibt es Unternehmen, die eine kaum noch zu beherrschende Größe und Komplexität erreichen. Da ist dann irgendwie keiner mehr für etwas verantwortlich. Wenn die dann noch maximale mögliche Anpassungsfähigkeit dieser Organisation unter der Veränderungsgeschwindigkeit des Marktes liegt, dann kracht es, je größer die Unternehmung, desto lauter. Die genannten IBM oder General Motors sind gute Beispiele. Allerdings besteht nur ein sehr kleiner Teil der Wirtschaft aus diesen prominenten und omnipräsenten Großkonzernen. Die Masse der Unternehmen, insbesondere in Deutschland, ist viel kleiner. Daher kann man aus den genannten Beispielen kaum auf die Gesamtheit der Organisationen schließen.

Die Frage der Fehlerkultur in einer Organisation finde ich eine sehr spannende Frage. Fehler machen nur Aktive und man lernt daraus am meisten, daher ist Fehlermachen grundsätzlich ok. Keine Fehler machen bedeutet, dass man passiv war und Fehler wiederholen zeigt, dass man nichts daraus gelernt hat. Dem werden die meisten zustimmen können. Auch der Unterscheidung zwischen dem leicht nachweisbaren fehlerhaften Handeln und dem schwerer nachweisbaren Unterlassen folge ich gerne. Dieses gilt bei mir aber nur solange, wie nicht ausgerechnet der Pilot meines Fluges sich danach verhält. Da hoffe ich doch

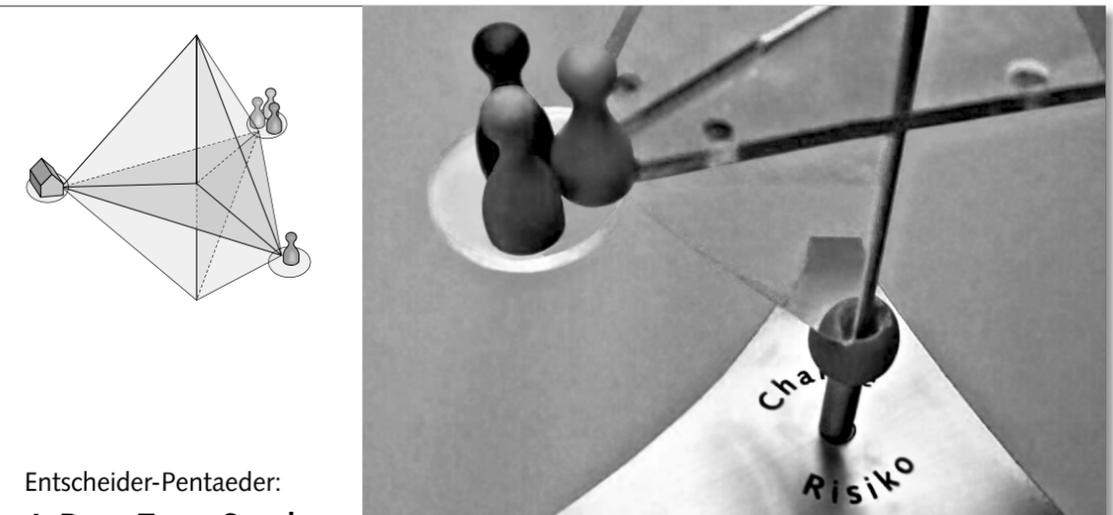
sehr auf aktive Fehlerfreiheit. In Abhängigkeit der Tragweite und Auswirkungen möglicher Fehler bin ich daher für eine klar differenzierte Fehlertoleranz. Es gibt wohl in jeder Organisation Bereiche, in denen die Fehlertoleranz nahe Null sein muss.

Die Vorschläge zu einem pro-aktiven Entscheidungsverhalten zu gelangen, sind in der Praxis wirkungsvoll. Diese einfache Vorgehensweise ist klug; jede relevante Entscheidung aufzeichnen – die

Es gibt wohl in jeder Organisation Bereiche, in denen die Fehlertoleranz nahe Null sein muss

Wirkung beobachten – bei Abweichung notwendige Korrekturen als neue Entscheidung von vorn beginnen. Diese Iterationen sind bei laufenden Veränderungen und Anpassungsprozessen sehr hilfreich, die großen Probleme in kleinere Teile zu zerlegen. So portionierte Aufgaben lassen sich leichter lösen und man sieht schneller erste Erfolge, was wiederum Mut macht weiterzugehen.

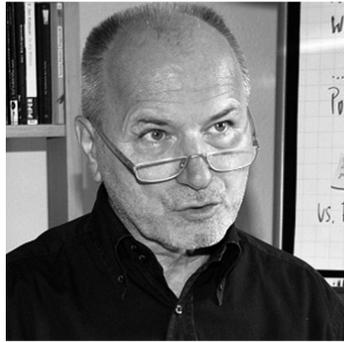
Es sind sicherlich tatsächlich nur wenige Organisationen, die systemisches Denken getreu den Vorstellungen der *International Federation for Systems Research* wahrnimmt. Aber die Mehrheit der Unternehmen wendet im betrieblichen Alltag viele wichtige Elemente dieses ganzheitlichen Ansatzes selbstverständlich und erfolgreich an.



Entscheider-Pentaeder:

4. Das »Team-Segel«

Bringt eine ganz andere Perspektive und zum Teil auch ganz andere Fragen: Hier geht es um Mitgliedschaft, Einfluss, Perspektivenvielfalt, Gruppendynamik, Teilen von Verantwortung, Kommunikation usw. Und darum, ob und wie diese Brücke zwischen Personen- und Organisationsebene des Entscheiders »funktioniert«.



OTHMAR SUTRICH, Diplomkaufmann, MBA (Insead 1970); 1971-1981 Vertriebsleiter und kfm. Geschäftsführer in einem deutschsprachigen Verpackungskonzern; seit 1981 Inhaber der SutrichOrganisationsberatung München/Wien mit den Kerngebieten Marketing und strategische Führung; Arbeitsschwerpunkt: Prozessmanagement, Integration des Systemdenkens in die Begleitung von Veränderungsprozessen; Lehrbeauftragter an der Donauuniversität Krems für »Lernende Organisation und Angewandtes Systemdenken«. sutrich@t-online.de

Bei der Heftvorbereitung ist uns ein glücklicher Zufall zu Hilfe gekommen, oder man kann sich den Prozess ganz anders vorstellen: Die fokussierte Beschäftigung mit dem Heft hat uns für den Blick über die Sprachgrenze geneigter gemacht. Die französischen Kollegen von den Cahiers de SoL haben sich mit dem gleichen Thema beschäftigt und ihr Heft hat uns auf den ersten Blick entzückt. Große Verbeugung: eine alternative Heftkonzeption, die wir genauso plausibel finden wie unsere eigene, nämlich stark auf das Organisationslernen ausgerichtet, entlang der Idee der Perspektivenvielfalt und der verschiedenartigsten Kontexte des Entscheidens. Wir möchten das Heft würdigen, indem wir mit dieser Blütenlese einige zentrale Aspekte der Themas vorstellen; einen weiteren Überblick über das Heft bieten die Rezensionen.

Othmar Sutrich

»Prendre des décisions c'est apprendre«

Blütenlese aus den Cahiers de SoL¹

1.

Der Leitartikel von Arie de Geus (Seite 1-8) lautet *Entscheiden und Lernen* und reflektiert die Erfahrung seiner vielen experimentellen Jahre, u.a. mit Szenarios bei Shell.

- Man lernt nicht nur dort, wo jemand einen unterrichtet, sondern Lernen ist der fundamentale menschliche Prozess, sein Leben zu organisieren und zu führen.
- In Organisationen nennen wir diesen fundamentalen Prozess nicht Lernen, sondern wir nennen ihn: Entscheidungen treffen. Wenn das zutrifft, ist es dann nicht überraschend, dass man in der Literatur so wenig über diesen Prozess des Entscheidens findet? Nichts ist beschrieben, nichts ist definiert, nichts ist erforscht.
- Vor 20 Jahren haben wir uns entschieden, diese Frage vertiefter zu untersuchen. Wir wollen das präzisieren: Was passiert in der Zeit zwischen dem ersten Erscheinen eines Themas auf der Agenda der obersten Führungskräfte bis zum operativen Ins-Werk-Setzen der Lösung der Fragestellung? Im Geschäft zählt nur das Handeln. Was geschieht zwischen der ersten Wahrnehmung »Es gibt da ein Problem, mit dem etwas geschehen muss« und dem Moment, in dem eine Aktion ausgeführt und beendet ist?

- Wir haben zwei Typen von Entscheidungen wahrgenommen: Einfache Entscheidungen, die wir Routineentscheidungen genannt haben (das nötige Wissen steht zur Verfügung). Und Entscheidungen, die Veränderungen der internen Struktur des Unternehmens erfordern. Über diese Entscheidungen gab es Diskussionen ohne Ende, sie kamen auf die Agenda der obersten Führungskräfte und verschwanden dann wieder. Und die Zeitverzögerung bei der Umsetzung war sehr beträchtlich.
- Als Beispiel für den zweiten Typus von Entscheidungen erzählt Arie de Geus eine Geschichte zu der Shell-Tankerflotte in den 70er-Jahren: Die (erste) Erdölkrise damals hat zur Erschließung völlig neuer Erdölreserven geführt mit der weiteren Folge, dass die Orte der Produktion und des Verbrauchs von Erdöl viel näher zusammenrückten. Früher brauchte ein 200.000-Tonnen-Tanker drei Wochen, bis er in Europa ankam, heute ist das Erdöl nur 48 Stunden entfernt von den Orten des Verbrauchs. Shell war damals der größte Erdöllieferant, die Tanker waren schöner lackiert als die der Wettbewerber, die Uniformen waren die schönsten der ganzen Handelsmarine. Die Notwendigkeit, unsere Flotte anzupassen, war offensichtlich; es bedurfte eines grundlegenden Wandels der Struktur der Shell-Tanker – geringere Anzahl der Schiffe, andere Tonnage, Anpassen der Charterverträge etc. Das Beispiel hat uns gezeigt, dass zwischen Treffen der Entscheidung und seiner Realisierung mindestens 18 Monate und bis zu zehn Jahre vergingen.
- Dieser Entscheidungstyp der internen Anpassung ist eine Entscheidung, die viel Zeit und viel Mühe kostet. Das ist besorgniserregend, weil diese Entscheidungen für das Unternehmen lebenswichtig sind und eine Verspätung dramatische Konsequenzen haben kann: die Tankersache hat Shell zehn Jahre lang viel Geld gekostet.
- Die dritte Beobachtung, die wir während unserer Untersuchung machten: Das Entscheiden des Typs 2 ist ein sozialer Prozess. Daran gibt es nichts, was in irgendeiner Weise an Descartes erinnerte. Das ist ein Prozess von Leuten, die reden und reden und reden. In formellen und in informellen Treffen, auf Männertoiletten und bei Arbeitsessen. Und man spricht wieder und wieder ...
- Wer trifft die Entscheidungen? Die folgende Beobachtung steht im Widerspruch zu der Folklore über die Geschäftswelt. Die Folklore macht uns glauben, dass die Entscheidungen von all jenen grauhaarigen Leuten getroffen werden, die sich an einem langen Konferenz-tisch versammeln, dort ihr angesammeltes Wissen einbringen, um anschließend ihre Ideen dem Rest der Organisation zu erläutern und zu ihrer Umsetzung aufzufordern.
- Wir sind zu einer Beschreibung gekommen, die ich Ihrer Kritik unterbreite: Das Treffen der Entscheidung besteht darin, in der Gruppe – in einem sozialen und linguistischen Prozess – neue Lösungen für neue Situationen zu suchen. Diese Lösungen müssen der Gesamtheit der Führungskräfte genügend Vertrauen geben, dass sie auch tatsächlich ins Werk gesetzt werden. Sie werden nicht erstaunt sein, dass, sobald wir über »neue Lösungen für neue Situationen« sprachen, sehr schnell die Hypothese aufgetaucht ist, dass das Treffen von Entscheidungen ein Lernprozess ist.
- Diese Hypothese wurde von Jean Piaget bestätigt, der beim kindlichen Lernen dieselben Prozesse wahrnimmt, die wir auch bei Shell vorgefunden haben: Routine und Nicht-Routine.
- Unsere Arbeitshypothese – es besteht eine Analogie zwischen Entscheiden und Lernen – bietet einen enormen Vorteil. Wenn auch über Entscheiden wenig in der Literatur zu finden ist, über Lernen gibt es enorm viel. Es war deshalb nicht notwendig, das Rad neu zu erfinden. Bei Shell hat uns diese Hypothese sehr geholfen, die Zeitspanne von 18 Monaten zwischen der Wahrnehmung eines Problems bis zur Realisierung einer Lösung zu verkürzen.
- Diese Hypothese hat uns mehrere wichtige Wege eröffnet:
 - Vor allem die Arbeiten von Bohm zum Dialog
 - Die Arbeiten von Ludwig Wittgenstein; er hat zwei für uns wichtige Sachen gesagt: »Wenn du keine Worte hast, kannst du nicht wissen.« Und »Die Sprache schafft die Wirklichkeit.« Wenn Sie sich, zum Beispiel,

Hypothese: Das Treffen von Entscheidungen ist ein Lernprozess

einer Zahlensprache bedienen, werden Sie ein rechnendes Unternehmen schaffen. Wenn die Sprache anthropologisch ist, werden Sie eine Gemeinschaft schaffen. Bedenken Sie also die Rolle der Sprache als zweiten eröffneten Weg.

- Wir waren bei den Nicht-Routineentscheidungen angelangt: den gefährlichsten und notwendigsten. Unsere erste Frage musste sein: okay, wenn eine Analogie zwischen Entscheiden und Lernen besteht, gibt es eine Möglichkeit schneller zu lernen? Darauf haben wir eine Antwort am Tavistock Institute gefunden. Dort haben sie (wieder-) entdeckt, dass man spielend lernen muss, wenn man schneller lernen will. Heute spricht man von »experiential learning«, aber ich bevorzuge »spielend lernen«. Jene Gruppe am Tavistock Institute war von Winnicott beeinflusst, der beim Beobachten des Spielverhaltens von Kindern drei wichtige Beobachtungen sammelte: (1) Spiele sind universell. (2) Das Spiel erleichtert die Entwicklung und ermöglicht eine Form der Kommunikation, die zu besseren Beziehungen in der Gruppe führt. (3) Wenn man spielt, spielt man mit einem »objekt transitionnel«, das heißt: einem Spiel. Spielen heißt, wie mit einer Puppe mit einer Repräsentation der Wirklichkeit zu experimentieren. Der Vorteil des Spiels ist, dass man keine Angst vor den Konsequenzen zu haben braucht.

Das Problem ist jenes Gefühl, das unserem Prozess des Entscheidens zutiefst zugrunde liegt: die Angst

- Das »Spiel« der Manager. In der Geschäftswelt erfolgt die Mehrzahl der Lernprozesse spielend. Wir machen z.B. ein Modell einer möglichen Plattform, das wir in ein Modell der Nordsee platzieren. 50 Ingenieure beschäftigen sich dann zwei Jahre lang unter Einsatz aller denkbaren Mittel mit der Aufgabe, diese Plattform zu zerstören.
- Hingegen, wenn es sich um Management handelt, lernen wir nicht mehr spielend. Wir berufen eine junge Frau mit Potenzial nach Kenia als Marketing-Managerin. Dort trifft sie bei Arbeitsbeginn am Montagmorgen auf eine Gruppe von Führungskräften, die in einem Spiel der Worte beginnt, mit der Wirklichkeit selbst zu spielen. Das Problem ist dann, anders als im Spiel, jenes Gefühl, das unserem Prozess des Entscheidens zutiefst zugrunde liegt: die Angst. Die Angst dominiert die Gedanken

und die Diskussionen. Und die Angst hat die allzu bekannten Konsequenzen. Wenn Angst die tiefste Gefühlsregung ist, dann bleiben alle im Altbekanntem; man hat dann eine Präferenz für die schon in der Vergangenheit getroffenen Entscheidungen, die mehr oder weniger gut funktioniert haben. (Anm. des Übersetzers: auch wenn sie alles andere als gut funktioniert haben)

- Im Gegensatz dazu ist im Spiel das tiefste Gefühl das Vergnügen, die Lust. Man lacht viel, man sagt unerklärliche Sachen, man versucht alles. Ich habe das z.B. in einem Spiel gesehen, wo ein Team im Spiel alles versucht hat, sein eigenes Geschäft zu ruinieren. In unseren Forschungen bei Shell haben wir versucht »die Puppe des Managements« zu finden, um den Prozess des Entscheidens in ein Spiel zu transformieren. Damals haben wir jenes Spiel am Computer entdeckt. Damals haben wir unsere ersten Kontakte zum M.I.T. geknüpft, mit Peter Senge, Seymour Papert, etc.
- Als wir die ersten Erfahrungen mit der Idee, den Prozess des Entscheidens in ein Spiel zu transformieren, sammelten, haben wir

beobachtet, dass die Zeitspanne zwischen Wahrnehmung und Ins-Werk-Setzen durch drei geteilt wurde: 6 Monate statt 18 Monate.

- Ohne Zweifel haben jene Experimente auch eine Qualitätsverbesserung der gefundenen Entscheidung mit sich gebracht. Die Manager haben uns das bestätigt, aber es gab keine Möglichkeit eines Beweises. Offensichtlich gab es auch Reaktionen von gewissen Kollegen. War schon die Hypothese, der Prozess des Entscheidens sei ein Lernprozess, schwer zu verdauen, wurde es als vorsätzliche Beleidigung interpretiert, über Spielen zu reden.
- Das Nutzen der menschlichen Talente. Was wir dieserart vor Jahren bewiesen haben, gewinnt heute in der »Wissengesellschaft« weiter an Bedeutung, einer Gesellschaft, in der der Erfolg eines Unternehmens von den verfügbaren menschlichen Talenten (und der Weise, sie miteinander ins Arbeiten zu

bringen) abhängt, und nicht mehr von der Verfügbarkeit von Kapital oder Maschinen. Auch in der Erdöl- oder Automobilindustrie ist die Erfolgsdifferenz zwischen den Unternehmen mehr und mehr mit dem menschlichen Element verbunden. Toyota macht mehr Gewinn als alle drei amerikanischen Autohersteller plus Volkswagen zusammen. Anders ausgedrückt: Toyota verfolgt seit 30 Jahren eine Strategie des organisierten Lernens – aller Mitarbeiter, bis auf die Ebene der Montagearbeiter. Eine Toyota-Werksbesichtigung bleibt mir nachdrücklich in Erinnerung.

- Zusammenfassend kann ich sagen, dass eine gute Entscheidung eine Entscheidung ist, die auf alle Ebenen im Unternehmen jenen Prozess mobilisiert, der dem Leben zugrunde liegt: dem Lernen und dem gemeinsam Lernen. In diesem Moment denken Sie sicherlich an Ihre eigene Organisation und beginnen zu verzweifeln. Um Sie ein wenig zu ermutigen, muss man erwähnen, dass es Unternehmen gibt, die so strukturiert sind, z.B. in der rechtlichen Struktur eines Clubs, einer Kooperation oder einer Partnerschaft. In solchen Strukturen ist es unmöglich, die Macht auf der obersten Hierarchieebene zu konzentrieren. Nennen wir drei Beispiele, alle drei wichtige Unternehmen, die in ihrem Geschäft erfolgreich sind:
 - Eines der wichtigsten spanischen Unternehmen ist die baskische Kooperative Mondragon: Alle Entscheidungen werden in demokratischen Zusammenkünften der Kooperative getroffen.
 - Die einzige Bank der Welt mit dem Rating AAA ist die niederländische Genossenschaftsbank Rabobank.
 - Das erfolgreichste Beratungsunternehmen der Welt ist McKinsey: Alle Senior Berater Mitglieder eines »Trust«, d.h. man muss alle konsultieren, bevor ein wichtiger Beschluss gefasst wird.
- Es gibt also immer jemanden, der Sie darin bestärkt, dass es Mittel gibt, die Widerstände zu überwinden, die derzeit existieren, wenn man diese oben beschriebenen Grundsätze verallgemeinern will.
- Das Lernen in der Gemeinschaft. Es bleibt also die Frage: Wie kann man ein Unternehmen, eine Organisation unter den aktuell gegebenen Bedingungen ändern? Wie kann man Entscheidungen im Rahmen

eines Lernprozesses auf allen Ebenen der Organisation treffen?

- Um das gut zu reflektieren, muss man bedenken, dass der Lernprozess ein Prozess ist, der für die Einzelpersonen sehr gefährlich ist, weil es in der Mehrzahl der menschlichen Gemeinschaften riskant ist, dass man etwas nicht weiß. In dem Maße, wie behauptetes Wissen vorherrscht, kann Lernen nicht einsetzen. Um Lernen möglich zu machen, muss man eine Arbeitsgemeinschaft schaffen, die ein hohes Niveau an Vertrauen auszeichnet. Das ist zum Teil vergleichbar mit einer großartigen Fußballmannschaft: Ich habe keine Angst, einen Fehler zu machen, weil ich weiß, dass zehn andere mich unterstützen und »decken« werden.
- Die Biologie lehrt uns die Bedingungen, die solche Ebenen des Vertrauens zu schaffen ermöglichen:
 - Die Gemeinschaft muss einen sehr starken Zusammenhalt haben: man hält zusammen.
 - Die Gemeinschaft muss eine Identität haben: man anerkennt sich wechselseitig im Rahmen von geteilten Werten.
 - Die Gemeinschaft muss eine zeitliche Kontinuität haben: die Jungen müssen wissen, dass sie eines Tages den Stab von den Älteren übernehmen werden.
- Wo soll man beginnen, diese Kohärenz, diesen Zusammenhalt und diese Identität aufzubauen? Ich glaube, man muss mit der Frage beginnen: Wer ist »Wir« bei uns? Wenn der Vorstandsvorsitzende in der ersten Person Mehrzahl redet, von wem spricht er, wer kommt ihm da in den Sinn? Im Allgemeinen sind wir da sehr ungenau. Als ich diese Frage einmal einem Vorstand einer Handelskette stellte: »Meinen Sie alle, die bei Ihnen Gehalt bzw. Lohn beziehen?« Antwort: »Selbstverständlich nicht.« Bei weiterem Nachfragen wurde klar, dass er alle jene Frauen in das »Wir« nicht einbezogen hatte, die als Teilzeitkräfte samstags als Kassiererinnen beschäftigt waren. Das waren die wichtigsten Personen im direkten Kontakt zu den Kunden, aber sie gehörten nicht zum »Wir«!
- Wenn in einem Unternehmen mit »Wir« nur die leitenden Angestellten oder – im angelsächsischen Raum – die Aktionäre gemeint sind, können Sie sicher sein, dass die,

die nicht zum »Wir« gehören, das schon seit sehr langer Zeit wissen und wenig Grund haben, sich in Ihrem Unternehmen voll zu engagieren.

- Wenn die »Nicht-Wir« einen substanziellen Teil Ihrer menschlichen Gemeinschaft ausmachen, dann wird Ihr Unternehmen nicht weit kommen. Erinnern Sie sich an die Arbeit von Collins und Porras: Jene Unternehmen, die dem »Wir« langfristige Aufmerksamkeit schenken, erwirtschaften 15 Mal mehr Gewinn als der Durchschnitt der Unternehmen in derselben Zeitspanne.
- Zum Abschluss: Gemeinsam lernen bringt viel. Und der Gewinn ist die Mühe allemal wert.

2.

Einen ganz anderen, genauso anregenden Blick auf das Phänomen »Entscheiden« wirft der Philosoph Andreu Solé im Interview mit Thierry Groussin mit dem Titel: Entscheiden heißt, seine Freiheit auszuüben

- *Warum haben Sie sich entschieden, zum Thema »Entscheidung« zu arbeiten?*

Als Professor am HEC habe ich bemerkt (und das hat sich nicht geändert), dass sich die Ausbildung der zukünftigen Führungskräfte auf Instrumente der Analyse, auf Modelle etc. konzentriert. Man badet in einer technischen Atmosphäre und in einer Verwirrung: man verwechselt Analyse und Entscheidung. Man lernt, immer mehr zu analysieren, mit immer mehr und immer weiter ausgefeilten Instrumenten. Aber andererseits: Entscheiden ist nicht Analysieren. Meine Arbeiten haben mich dazu gebracht, diesen technischen Zugang und diese konzeptionelle Verwechslung ein philosophisches Postulat entgegen zu stellen: Entscheiden heißt, seine Freiheit auszuüben. Ist nicht Entscheiden – immer – einen Weg zu wählen, auch wenn andere möglich sind? Dieser Zugang hat mich dazu gebracht, die gewohnten Fragestellungen umzuformulieren, z.B. »Welche Entscheidung hat er getroffen?« in: »Was hat er aus seiner Freiheit genau in jenem Moment gemacht?« Mit Hilfe der natürlich philosophischen Fragen nach unseren Freiheiten können wir unser tägliches Leben, sei es im Unternehmen, in der Gesellschaft, in unseren Familien oder anderswo klären.

- *Ist diese Perspektive nicht paradox? Man spricht viel über Entscheidung und Freiheit.*

Das ist wahr, wir verehren das Wort »Freiheit«. Aber hören wir genau hin, wie die Spitzenpolitiker und Spitzen der Wirtschaft zu uns sprechen, hören wir uns selbst zu. Da ist viel die Rede von »Risiken«, »Sachzwängen«, »ökonomischer Realität«, »Komplexität«, »Unsicherheit«, »Globalisierung« und »der Notwendigkeit, sich anzupassen«. Mehr als je zuvor sagt man uns – sagen wir uns selbst – dass man realistisch sein muss, dass wir uns an die Realität anpassen müssen. Realistisch sein, heißt, sich an die Wirklichkeit anpassen, weil man sie für einen absoluten Zwang hält.

Kurz: unser Reflex ist zu entscheiden, dass wir nicht frei sind. Diese Entscheidung erleben wir meistens nicht als eine Entscheidung. Wir reden uns ein, dass das Realismus ist. Sich freiwillig der Realität anzupassen, ist eine größere philosophische Entscheidung.

Wenn die Menschen in diesem Sinn realistisch wären – wenn sie etwas unterscheidet, dann ist es ihre Anpassungsfähigkeit – dann würden wir immer noch in Höhlen leben. Die Menschheitsgeschichte ist eine Abfolge von Erfindungen und des Verschwindens extrem verschiedenartiger Welten, voller Träume und Ängste. Jede dieser Welten, vergangene und gegenwärtige, ist eine Manifestation der menschlichen Freiheit, der schöpferischen Vorstellungskraft (*capacité créatrice de monde*). Der Mensch ist ein »offenes« Tier, die Menschen sind nicht Gefangene einer Welt, gewisser Glaubenssätze oder eines bestimmten Typs von Organisation. In meiner anthropologischen Theorie sind wir »Schöpfer von Welt« (*Créateurs de monde*). Die Menschen passen sich nicht der Wirklichkeit an, sondern der Welt, die sie sich selbst konstruieren.

Realistisch sein heißt sich zu entscheiden, die Konventionen unserer eigenen Welt zu akzeptieren, sich zu entscheiden, historisch kontingente Regeln in absolute Zwänge zu transformieren und sich ihnen dementsprechend zu unterwerfen. Diese Entscheidung ist eine fundamentale, weil sie genau diese Welt aufrecht erhält und perpetuiert.

- *Was heißt für Sie »Entscheiden«, genau genommen?*

Entscheiden heißt: Wie üben wir unsere Freiheit aus? Nehmen wir das Beispiel der Attentate am 11. September 2001. Der Bericht der Untersuchungs-

kommission hat eindeutig ans Licht gebracht, dass FBI und CIA alle Informationen hatten, um vorher zu intervenieren. »Uns haben nicht die Informationen gefehlt, uns hat die Vorstellungskraft gefehlt.« Die Spezialisten der Nachrichtendienste konnten sich nicht eine Sekunde lang vorstellen, dass ein solches Attentat gelingen könnte.

Forschern ist eine Haltung der Bescheidenheit in Erinnerung zu rufen: Die Menschen sind *black boxes*, was eine andere Art ist zu sagen, dass sie nicht erklärbar, und damit weder vorhersehbar noch kontrollierbar, sind, eben weil sie frei sind (selbst wenn sie sich selbst als total gebunden erleben). Unsere persönliche oder kollektive *black box* ist unsere Vorstellungskraft. Entscheiden heißt, sich etwas vorstellen; die Entscheidung ist im Wesentlichen ein Akt der Vorstellung. Paul Valéry fasst dieses anthropologische Postulat in einen schönen und nüchternen Satz: »Nous sommes des êtres imaginaires.«

- *Was ist diese black box imagination?*

Wie »arbeitet« diese *black box*, unsere unsichtbare Vorstellungskraft? Meine Hypothese lautet: Bevor wir nachdenken und die Situation

Entscheiden heißt, seine Freiheit auszuüben. Aber auch: Wie üben wir unsere Freiheit aus?

analysieren, schaffen wir uns, ohne uns dessen Rechenschaft abzulegen, Möglichkeiten und Unmöglichkeiten. Den Spezialisten von FBI und CIA war nicht bewusst, dass sie ein solches Attentat für unmöglich hielten. Das Wesentliche in ihrem Entscheidungsprozess war ihr blinder Fleck: ihr Unvorstellbares. Etwas Unmögliches ist – für mich, für uns – unvorstellbar, ausgeschlossen. Die wesentlichen Entscheidungen der Menschen betreffen die Möglichkeiten und die Unmöglichkeiten, die sie sich in ihrer Vorstellung schaffen – das ist die theoretische Basisidee, die ich vorschlage.

- *Sie behaupten, dass wir uns unserer wesentlichen Entscheidungen nicht bewusst sind.*
- *Steht das nicht im Widerspruch zu Ihrem Postulat der Freiheit?*

Sie haben Recht, diesen offensichtlich widersprüchlichen Charakter dieser Theorie des Menschlichen zu unterstreichen. Unsere *black box* ist unsere Vorstellung (Vision) der Welt. Unsere Möglichkeiten und Unmöglichkeiten stellen dar und konstruieren

unsere Welt, persönlich und kollektiv (Familie, Schule, Unternehmen, Nation, Zivilisation, etc.). Und ich verwende ein zweites Bild: Unsere Welt ist unser Aquarium. Unser Aquarium ist unser Gefängnis. Im Guten und im Schlechten sind wir die Gefangenen unserer Welt, Gefangene von uns selbst: Ohne uns darüber Rechenschaft abzulegen, denken und analysieren wir im Inneren unserer Möglichkeiten und Unmöglichkeiten. Das Bewusstsein seiner Welt, seines Aquariums vergrößern, heißt, seine Freiheit vergrößern. Die Geschichte und unser eigenes Leben lehren uns, dass Menschen ihre Welt rekonstruieren können. Meine These ist, dass die Menschen Gefangene sind und frei, dementsprechend schlussendlich frei.

- *Sie haben eine Theorie des Menschlichen, eine Anthropologie, entwickelt. Inwiefern betrifft diese auch die Weiterbildung von Führungskräften?*

Ich pflege zu sagen, dass ich nicht Schimpansen, Gorillas oder Bonobos studiere und dass »meine persönlichen Menschenaffen« die Manager sind, was in einer Institution der Managementausbildung nur kohärent ist. Ausgehend von der Idee, dass Führen Entscheiden ist, interessiere ich mich für die wesentlichen Entscheidungen von Vorständen multinationaler Unternehmen und mittelständischer Unternehmen. Der Zugang über das unterschiedliche Vorstellungsvermögen erlaubt vor allem zu verstehen, dass sich die Unternehmensstrategie in dem Maße verändert, wie sich die Führenden ändern: Der Neue kommt mit einer anderen *black box*, mit anderen vorgestellten Möglichkeiten und Unmöglichkeiten (finanziellen, kaufmännischen, organisationalen, sozialen, ethischen, ästhetischen, etc.). Ich widme mich dem Studium »meiner Menschenaffen« auch im Rahmen der Hypothese (die ich nicht als einziger verteidige), dass die Führungskräfte viel mehr steuern als nur die Unternehmen: Sie steuern unsere Welt, unsere Leben. Ist das Unternehmen heute nicht die grundlegende Organisation, ist unsere Welt nicht durch und für die Unternehmen organisiert? Die Entscheidungen der Führenden in den Unternehmen untersuchen, heißt, den Prozess der Konstruktion unserer Welt erkunden.

- *Sie sind Forscher und Lehrer. Kann man Entscheiden lehren, kann man Entscheiden lernen?*

Offensichtlich nein, weil leben entscheiden ist. In der Managerausbildung lernt man seine Entscheidungen zu rechtfertigen. Man lehrt spitzfindige Rhetoriken der Rechtfertigung. Das ist besorgniserregend, weil man damit einen merkwürdigen Erfindungsreichtum stimuliert und entwickelt, der darin besteht »gute Gründe« für gleichgültig welche Entscheidungen immer zu finden, inklusive der schlechten.

● Was tun Sie dagegen?

Mein pädagogisches Vorgehen ist, so glaube ich, von einem doppelten Traum angeregt. Ich träume davon, zur Bildung der »Verantwortlichen« beizutragen, nicht der Strategen, Visionäre oder Charismatiker. Ich versuche, und das ist nicht leicht, zu zeigen, dass es intellektuell nicht ehrlich ist zu erklären, eine Entscheidung sei diktiert von »ökonomischer Realität« (des Marktes im speziellen), aufgezwungen durch die Konkurrenz oder die Globalisierung. Verantwortlich zu sein, heißt, zu beginnen seine Freiheit anzuerkennen und auszuüben – also die vorgestellten Möglichkeiten und Unmöglichkeiten, die man sich konstruiert. Das ist die Überzeugung, die mich im Lehrsaal animiert. Und Sie werden verstehen, dass mein Traum auch ist, die Dringlichkeit der folgenden Frage spürbar zu machen: Welche Welt konstruieren wir mit unseren Entscheidungen, welche Welt wollen wir? Und diese Befragung macht natürlich nur Sinn, wenn man das philosophische Postulat der Freiheit akzeptiert.

3.

Thierry Groussin sammelte Zitate und kommentiert das Buch »La décision« (Odile Jacob, 2003) des Neurobiologen und Kognitionswissenschaftlers Alain Berthoz.

»Die Betrachtung eines Springbrunnens mag helfen, die Mechanismen der Entscheidung zu verstehen. Das Wasser, das sprudelt, gehört in das Reich der Beziehungen zwischen dem Menschen und der Natur. Das Wasser, das sprudelt, ist Ereignis, Übergang.«

Wahrnehmen ist schon Entscheiden. Unser Gehirn ist ein »Emulator möglicher Welten«. Dies ist unendlich beunruhigend, weil unsere Glaubenssätze bezogen auf die Effizienz unseres

Handelns auf der logischen Kette »Wahrnehmung (Information) – Behandeln – Entscheidung – Aktion« beruhen. Alain Berthoz dreht die Blickrichtung um. Der Verstand hat die Menschen mit unglaublichen Fähigkeiten ausgestattet. Er macht uns aber auch glauben, dass die Entscheidung das Ergebnis von Nachdenken sei. Dem ist nicht so. Zu Beginn steht »der Akt«, d.h. die Absicht, mit der Welt oder mit sich selbst als einem Teil der Welt zu interagieren.« Der Akt nährt die Emotion, die zum »Organisator der Wahrnehmung, dem Organisator der wahrgenommenen Welt« wird.

Die Entscheidung ist nach Alain Berthoz das Produkt eines »lebenden Gehirns«. Die Repräsentation, die sich in unserem Gehirn formt, das, was wir »sehen«, besteht zu fast 80 Prozent aus Elementen, die in unserem Gedächtnis vorherrschen. Diese Elemente resultieren aus einer Abfolge von

In der Managerausbildung lernt man seine Entscheidungen zu rechtfertigen

Wahlakten, die die Lebensabsicht prozessieren, die der Wahrnehmung vorangeht. »Die Entscheidung ist zweifellos das grundlegende Merkmal des Nervensystems.«

Bei den ersten Entscheidungen, denen die Lebewesen ausgesetzt sind, geht es um nichts weniger als das Überleben: flüchten, angreifen oder sich tot stellen – das ist das ABC der Aktion.

Einige Quellen für Fehleinschätzungen nach Alain Berthoz: (1) sozialer Druck; (2) Dominanz der Hierarchie; (3) Emotionen; (4) der Wunsch Recht zu haben; (5) die Perspektive, von der aus das Problem beschrieben wird; (6) das Leugnen von objektiven Tatsachen um eine Meinung durchzusetzen.

Warum wir eine Bedrohung nicht so wahrnehmen, dass sie zu einer Entscheidung führt, die auf der Hand liegt: (1) die Gefahr ist nicht personifiziert; (2) sie hat keine moralische Konnotation; (3) sie ist weit weg; (4) sie ist das Ergebnis eine so progressiven Verlauf, den wir nicht spüren können. (nach Harvard-Professor Daniel Gilbert)

Das permanent mitlaufende Denken fungiert vor allem als ein Erzeuger von Hypothesen und zum Durchspielen von Aktionen. Hinter der Gehirnaktivität, was auch immer ihre Grenzen seien, liegt nichts anderes als die Absicht zu leben. Das kann zu verschiedenartigen Modi der Adaptation führen. (siehe die Beschreibung der acht Dimensionen im Beitrag von Lanzenberger/Sutrich).

4.

Auf dem Weg zu einem anderen Paradigma der Entscheidung (Gespräch zwischen dem Soziologen Alain de Vulpain und Manfred Mack)

Wir sind mit einem Paradigma des Entscheidens erzogen worden (und leben es noch teilweise), das immer weniger der Realität entspricht. »Eine Führungskraft führt. Seine Hauptaufgabe ist, Entscheidungen zu treffen. Und sobald die Entscheidung getroffen ist, zeigt sie Umsetzungswirkung.«

Das Paradigma, das uns helfen kann, in angemessener Weise zu steuern, ist nicht mehr mechanistisch; es zeigt die Logik des Lebenden, es ist systemisch.

Das Komplexitätsniveau der modernen Gesellschaften ähnelt jenem des Gehirns. Auf diesem Niveau ist das Phänomen der Entscheidung (oder der Orientierung oder der Bifurkation) sehr subtil. Gemäß der Neurowissenschaften scheint es, dass ein Individuum eine Entscheidung früher »trifft« als sie ihm bewusst wird. Das Gehirn hat eine Entscheidung getroffen, bevor wir uns dessen bewusst wären. Das ist, als ob sich unsere Entscheidungen

graduell geformt hätten, als ob die »Reflexion« einem Systemzustand des Lernens entspräche, so dass die Entscheidung sich treffen kann. Diese Art der Funktionsweise des Gehirns des Individuums kann man in den »fortgeschrittenen« Organisationen wiederfinden, die sich gemäß den Prinzipien des systemischen Paradigmas verhalten. Dieser Organisationstyp ist fähig, sich selbst zu steuern. Man beobachtet dabei die folgenden Merkmale: Interaktivität und Feedback, gute Sicht der Umwelt, Wahrnehmung der eigenen Latenzen und Dynamiken, Fähigkeit sich selbst umzuorientieren, wenige Machtspiele und schließlich das Aufeinanderfolgen von Mikroentscheidungen.

In solchen Organisationen sollte sich der Vorstand als »Co-Pilot« des Systems verstehen. Er sollte die Tatsache in Rechnung stellen, dass man von einem Paradigma auf der Basis von Macht nach dem Typus Nullsummenspiel übergeht zu einer Logik der wechselseitigen Anpassung in einem Positivsummenspiel. Die Frage ist, wie wir als Katalysator eines solchen Paradigmenwechsel wirken können. Das ist eine Kunst, die es zu lernen gilt. Es gilt, das »Gleiten« anzustoßen und danach zu erleichtern. Es geht darum, einer neuen »Praxeologie« Form zu geben.

Anmerkungen

1. Ausgewählt und übersetzt von Othmar Sutrich. Gerhard Fatzer brachte das Heft der Cahiers de SoL der französischen Kollegen von der 3. Global SoL Conference in Oman mit (7.2007).





MAG.DR. HUBERT LOBNIG, Organisationsberater und Managementtrainer, Gründer von Lemon Consulting, Mitglied der iff-Fakultät der Universität Klagenfurt, Institut für Organisationsentwicklung und Gruppendynamik; Langjährige Tätigkeit als Projektmanager internationaler Netzwerke im Gesundheitswesen; Forschung im Bereich der Organisationsentwicklung und der Gestaltung von transorganisationaler Kooperationen; Arbeitsschwerpunkte: Beratung von Veränderungsprojekten und Strategieentwicklungen, Beratung von Kooperationen und Netzwerken, Managementtrainings in den Bereichen Veränderungsmanagement und Kooperationsmanagement; zahlreiche Veröffentlichungen

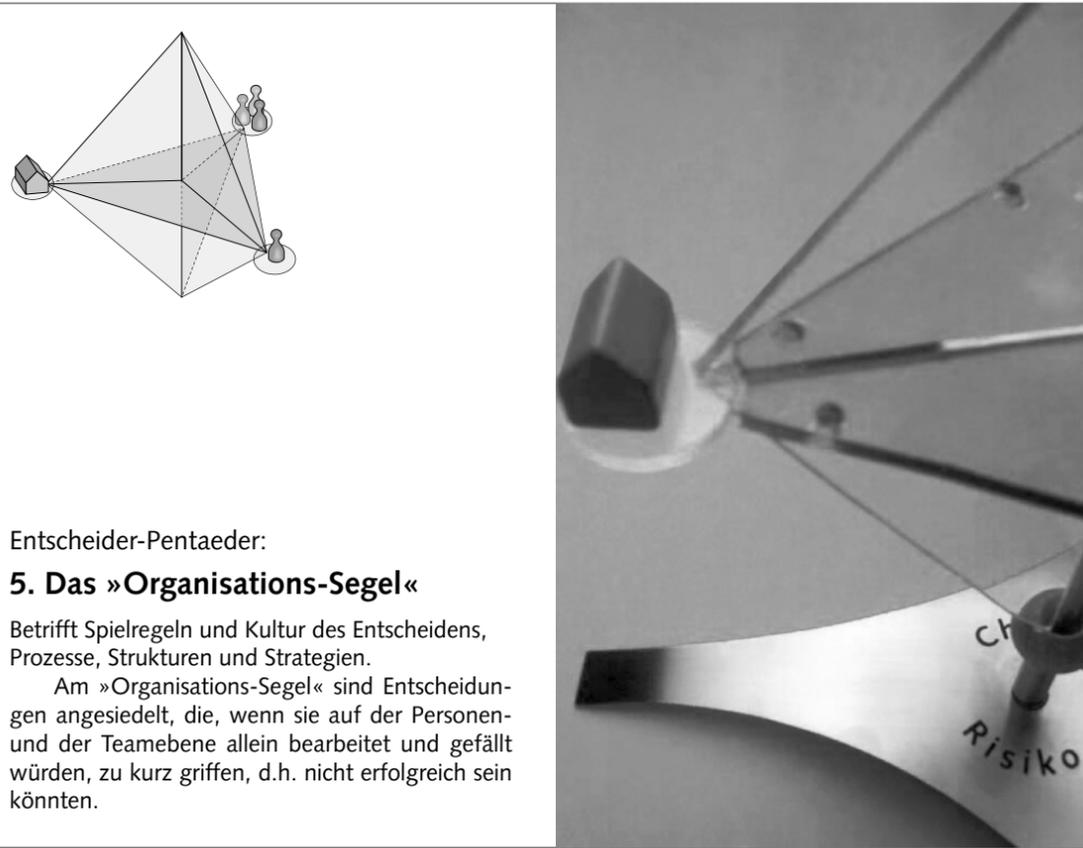
When organizations join forces and form collaborative ventures, decision making processes are under quite many aspects comparable with those in single organizational settings. However there are some unique challenges collaborative settings are facing when decisions are to be made. Stepping into some kind of networking with others needs clear and unambiguous internal decisions for the cooperation and a clear shift into lateral decision making processes rather than vertical procedures after collaboration have started. In particular those lateral processes include (1) clearly set up structures allowing for collaborative decision making, involving all relevant partners, (2) a strong focus on teams and teamwork across borders and on all levels, supporting the emergence of some kind of »we-feeling«. (3) Focusing decision making processes help collaborations and networks to increase their capacity to organise themselves for the better instead of drifting between reflecting and negotiating modes. Managers and consultants involved in trans-organizational projects can help collaborative ventures to grow and prosper when they apply these few very special principles described. Through a decision maker's lense it can be concluded, that organizations building the capability to succesfully collaborate externally also improve their capacity for applying cooperative principles within.

Hubert Lobnig

Erfolgreich Entscheiden in Kooperationen und Netzwerken

Systemdynamiken und Orientierungspunkte für die Praxis

»Transportunternehmen aus Wien sucht interessierte Unternehmen aus dem Güterbeförderungsgewerbe (speziell Unternehmen mit Fuhrpark bis max. 3 LKW) zur Initiierung einer Kooperationsgruppe die vorrangig folgende Ziele verfolgt: Gemeinsamer Auftritt, Verbesserung der Wertschöpfung und Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit.
Themenschwerpunkte der Gruppe sind:
– Kostenminimierung aufgrund eines gemeinsamen Einkaufs (Tankkarten, Betriebsmittel),
– Installierung eines Logistikprogramms um Auftragsspitzenzeiten, Vertretungen, LKW-Servicezeiten und Aushilfen optimal zu koordinieren,



Entscheider-Pentaeder:

5. Das »Organisations-Segel«

Betrifft Spielregeln und Kultur des Entscheidens, Prozesse, Strukturen und Strategien.

Am »Organisations-Segel« sind Entscheidungen angesiedelt, die, wenn sie auf der Personen- und der Teamebene allein bearbeitet und gefällt würden, zu kurz griffen, d.h. nicht erfolgreich sein könnten.

features

features

– Umsetzung eines unterstützenden Buchhaltungsprogramms.«

(Quelle: »Kooperationsbörse« im Portal der Wirtschaftskammer Wien, 30.5.2008)

Kooperationen und Netzwerke sind rapid wachsende Phänomene in unserer Organisationslandschaft: in der Wirtschaft als strategische Partnerschaften, Joint Ventures, oder spezielle Netzwerke im Bereich der Forschung und Entwicklung, in der Erbringung öffentlicher Leistungen als Versorgungsnetzwerke oder Leistungsverbünde aber auch zwischen den Sektoren etwa in Form von Public-Private-Partnerships. Während sich also das Kooperations- und Netzwerkprinzip in der Praxis stetig verbreitert, werden seitens des Managements und der etablierten Steuerungsansätze die weitläufig bestehenden Glaubenssätze und Modelle fortgeführt. Die Anwendung herkömmlicher Managementansätze greift für einige spezielle Herausforderungen in der Gestaltung und Entwicklung von Kooperationen und Netzwerken allerdings zu kurz, denn Netzwerke sind anders – zumindest teilweise¹.

Der vorliegende Artikel geht der Frage nach, was es Spezielles braucht, um in Kooperationen und Netzwerken erfolgreich zu entscheiden. Entscheiden verstehe ich hier nicht reduziert auf den Akt des Entscheidens, sondern als einen Management-Prozess der die Analyse und Bewertung, das Treffen der eigentlichen Entscheidung und die Umsetzung getroffener Entscheidungen einschließt (Sutrich 2006, Tichy und Bennis 2007). Diese Perspektive erweitert sich auf den Kontext und die Rahmenbedingungen, also die Frage, wer entscheidet, an welchem Ort, mit wem und unter welchen Prämissen, und die Aufgabe, die Entscheidung in die Umsetzung zu bringen, d.h. Verständnis, Akzeptanz und Konsequenz zu erzeugen.

Anliegen dieser Arbeit ist es, die Besonderheiten von Kooperationen und Netzwerken² unter der Brille des Entscheidens zu betrachten. Wenn Kooperationen also »anders sind« – worauf ist dann bei der Vorbereitung von Entscheidungen zu achten? Was sind förderliche Faktoren in der Gestaltung von Entscheidungsprozessen? Was sollte bei der Umsetzung(-splanung) berücksichtigt werden? Welche Ingredienzen sind zu beachten, wenn man als Manager, Projektleiter oder Berater kooperierenden Organisationen zum besseren Entscheiden verhelfen will?

Viele Entscheidungen in Kooperationen und Netzwerken sind »normale« Entscheidungen, also solche, die auch in anderen Unternehmungen und Projekten zu treffen sind. Es lassen sich allerdings vier spezielle Entscheidungssituationen ausmachen, denen mit besonderer Aufmerksamkeit zu begegnen ist und für die die herkömmlichen Entscheidungsstrategien nur begrenzt tauglich sind. Es sind dies:

- die Entscheidung einer Organisation mit anderen eine Partnerschaft einzugehen,
- die Entscheidung über die Steuerungs- und Entscheidungsstruktur,
- die Entscheidung für Teamstrukturen als leitende Arbeitsform,
- die Entscheidung über die Optimierung der Entscheidungs- und Arbeitsstrukturen

Einleitende Bemerkungen – Besonderheiten von Kooperationen und Netzwerken

Steuerungs- und Koordinationsprobleme innerhalb von Organisationen sind komplex. Jene zwischen Organisationen sind graduell nochmals komplexer, sie setzen ein »Schäufel« drauf, da eine gelingende Kooperation von im Kern

Die Abkehr vom hierarchischen hin zu einem kooperativen Modell hat auch folgenreiche Konsequenzen für das Entscheiden

selbständigen Organisationen im Vergleich zu den innerorganisationalen Zugängen einen Musterwechsel darstellt. Transorganisationale Systeme sind mehreren internen und externen Logiken ausgesetzt sind und haben vor allem auf eines verzichtet: auf die Hierarchie als Leitprinzip, die ja auch dazu da ist, Unsicherheit zu absorbieren und Komplexität zu verringern. Dementsprechend betrifft ein Musterwechsel in der Steuerung und Koordination sowohl das Grundverständnis, also die »mentalen Modelle«, wie sich Kooperationssysteme steuern als auch die Arbeits- und Leistungsprozesse. Im Kern kann dieser als eine Abkehr vom hierarchischen Modell hin zu einem kooperativen horizontal angelegten Modell bezeichnet werden, der auch folgenreiche Konsequenzen für das Entscheiden mit sich bringt: Einige Thesen sollen das verdeutlichen:

- 1) Entscheidungen für eine Kooperation oder für die Beteiligung an einem Netzwerk sind mit erheblichen Risiken verbunden: sie sind nicht am grünen Tisch kalkulierbar und können ihren Wert erst erbringen, wenn die Partner es schaffen miteinander etwas »Neues« zu generieren. Vertrauensbeziehungen statt defensiver Positionierungen schaffen die Grundlagen dafür.
- 2) Während innerhalb von Organisationen Managemententscheidungen häufig als Personenleistungen definiert werden, wird das in kooperativen Unternehmungen unmöglich. Es bedarf etablierter Entscheidungsformen an denen Repräsentanten mehrerer Organisationen beteiligt sind. Entscheidungsprozesse werden damit zu gemeinschaftlichen Leistungen, die nicht an eine »Spitze« delegierbar sind. Die Entscheidungsqualität von Gremien und Teams werden durch kommunikative Arrangements und definierte Spielregeln bestimmt, die explizit zum Thema gemacht werden müssen.
- 3) Entscheidungswege und Entscheidungskulturen verschiedener Organisationen sind unterschiedlich, manchmal auch schwierig kombinierbar: was für die einen zu unbedacht ist, mag für die anderen bereits ausgereift sein. Während die einen sich bereits entschieden haben brauchen die anderen noch Zeit. Sensibilität für diese Unterschiede ist eine zentrale Tugend intelligenter Kooperation.
- 4) Entscheidungen in Kooperationen können nicht nur auf der Managementebene getroffen werden. Die Hierarchisierung von Entscheidungsprozessen in den oberen Ebenen erzeugt deutliche Akzeptanzprobleme im System der Kooperation »unten«. Warum sollen wir plötzlich zusammenarbeiten? Was haben wir davon? Was bekommen wir für den kooperativen Mehraufwand? Die Arbeitsteams müssen selbst vermehrt in die wesentlichen Entscheidungsprozesse einbezogen werden und selbst inhaltlich und emotional die Entscheidungen nachvollziehen und als sinnvoll erachten.
- 5) Die gesamte »Organisation« der Kooperation, also Steuerungsstrukturen und Arbeitsteams brauchen deutlich mehr Pflege als »normale« Organisationen. Die gemeinsame Identität,

die aufzubauen ist, ist brüchiger und im Alltag in Konkurrenz zur Identität der eigenen Herkunftsorganisation. Oft werden zwar gute Steuerungsstrukturen und funktionierende organisationsübergreifende Arbeitsteams aufgesetzt, das geht eine Zeit lang gut. Längerfristige Kooperationsprojekte zeigen jedoch, dass das gemeinsame Beobachten und Auswerten der Arbeit zwischen jenen die steuern und jenen die in den Arbeitsteams tätig sind notwendig ist. Ungesteuert kommt es nach anfänglicher Euphorie zu Abstoßungseffekten, so etwas wie eine »Wir«-Identität verliert sich schnell und damit auch die Energie für die Kooperation.

Damit sind einige spezielle Prozessprinzipien umrissen, auf die Entscheider in möglichst vielen Situationen zurückgreifen können. Wie diese in speziellen Situationen zur Umsetzung gelangen können, wird nachfolgend thematisiert.

1. Die Entscheidung mit einer anderen Organisation eine Partnerschaft einzugehen – Eigennutzen als Entscheidungsbasis

Ausgangspunkt jeden kooperativen Unterfangens ist die Einsicht, dass eine wie immer gestaltete Zusammenarbeit mit anderen einen Nutzen stiften kann. Kooperationen und Netzwerke ergeben sich demnach nicht evolutionär, sondern sind Ergebnis von Kalkülen und Entscheidungen einer Herkunftsorganisation. Die darin zum Ausdruck gebrachten Entscheidungsprämissen (wie Suche nach Marktvorteilen, Generieren von neuem Wissen, Erweiterung der Produktpalette) sind konstitutiv für das spätere Engagement einer Organisation. Die Beteiligung an Kooperationen oder Netzwerken hat dann für jeden Partner nur so lange Sinn so lange ein Mehrwert für die eigene Organisation bzw. die eigene Interessenslage darstellbar ist. Es ist damit letztlich der Eigennutzen potenzieller Mitglieder, der eine Kooperation konstituiert, und dieser in der Folge die notwendige Energie zuführt.

Der tatsächlich erlebte individuelle Nutzen für die Mitglieder oder Partnerorganisationen ist der »Kitt« für sich etablierende Kooperationen und Partnerschaften. Allerdings tut sich hier auch eine Einseitigkeitsfalle auf, denn eine ausschließlich auf

den Kooperationsgewinn ausgerichtete Perspektive läuft Gefahr, die Interessenslagen der Partner nicht ausreichend Wert zu schätzen oder gar zu verletzen. Der Balance zwischen der Nutzwertgestaltung für die eigene Organisation und die gleichzeitige Berücksichtigung der Erfordernisse des Gesamtnetzwerkes bzw. der Partner kommt eine zentrale Rolle zu. Damit treffen wir auf ein zu bewältigendes kritisches Paradoxon: gerade der Verzicht auf einseitige Interessendurchsetzung im Sinne eines »gezähmten Individualismus« (Willke 1995) konstituiert ein hoch interessengeleitetes Kooperationsystem. Kooperationsysteme sind gefordert, geeignete Bearbeitungsformen für diese Balance zur Verfügung zu stellen.

In Zuge der Gründung des Wiener Netzwerks für betriebliche Gesundheitsförderung wurde ein Prozess aufgesetzt, der die Eigeninteressen der beteiligten Organisationen und die Definition des »Business Cases« (vgl. Grossmann, Lobnig, Scala 2007) als ersten Schritt beinhaltete. Als Berater führte ich zunächst Interviews mit Vertretern der Organisationen der zehn an der Gründung beteiligten Organisationen durch. In diesen wurden die Eigen-Interessen an der Beteiligung an diesem Netzwerk und die spezifischen internen Ausgangslagen erhoben. Im ersten Gründungs-Workshop des Netzwerkes habe ich die Ergebnisse dieser Interviews präsentiert, die mit Interesse und Neugier aufgenommen wurden. Als Externer konnte ich die Nutzenkalküle aller Partner gleichermaßen Wert schätzen und aus dieser »neutralen« oder vielmehr »allparteilichen« Haltung heraus Chancen und mögliche Schwierigkeiten benennen. Diese Versprachlichung der Interessenslagen half gegenseitigen Respekt vor einander zu entwickeln. Er verhalf zu einer soliden Ausgangsbasis um daraus bereits am Nachmittag des ersten Tages den »Business Case« zu entwickeln, eine gemeinsame Beschreibung darüber, was dieses Netzwerk in Kern erreichen möchte. Da die Bestimmung des Business Cases eine zentrale konstituierende Weichenstellung eines Netzwerkes ist, wurde das im Workshop erarbeitete strategische Konzeptpapier in den beteiligten Organisationen selbst nochmals einem Feedback- und Entscheidungsprozess ausgesetzt, der einige Differenzierungen zur Folge hatte. Der zweite Workshop widmete sich der Auswertung und Bearbeitung dieser Feedbacks, wobei es ganz zentral um die

Verhandlung der unterschiedlichen strategischen Vorstellungen und Kalküle ging. Die erarbeiteten Kompromisse führten zu einer abgestimmten Zielorientierung in Form eines Positionspapiers, das Orientierung für die operativen Schritte bieten konnte.

Aus der Entscheidungs-Brille betrachtet bedeutet der Start einer Kooperation oder eines Netzwerkes das Erfordernis, eine doppelte Referenz herzustellen oder einen »Spagat zu ziehen« zwischen den Entscheidungsschemata der Herkunftsorganisation und ihren strategischen Kalkülen und dem sich abzeichnenden Kooperationsystems selbst. Während für ersteres schon die Organisationen selbst sorgen (z.B. in Due-Diligence Prüfungen) braucht der Eintritt in die Kooperation die Bereitschaft sich in Prozesse des Zuhörens, wechselseitigen Verstehens und Anerkennens einzulassen und das zu erarbeiten was als »common ground« die Grundlage für das gemeinsame Unterfangen darstellt. Auf diese Weise werden Netzwerke und Kooperationen in die Welt gesetzt: sie sind Produkt der Entscheidungsprozesse beteiligter Organisationen und Ergebnis eines kooperativen Entscheidungs- und Aushandlungsprozesses gleichermaßen.

Bereits in diesen ersten Phasen kann eine Früherkennungs-Brille aufgesetzt werden, denn defensiven und einseitig-egoistischen Kooperationskalkülen ist hier bereits eine deutliche Absagen zu erteilen. Und auch das wären wichtige Entscheidungen die sich für Partnerorganisationen bereits zu Beginn abzeichnen können: sobald das Verhalten der Kooperationspartner sehr einseitige Interessensdurchsetzung sichtbar werden lässt, wird erfolgreiches Kooperieren unwahrscheinlich erscheinen, wir wählen eine Exit-Strategie. Die Exit-Strategie beginnt im Kopf und intuitiv. Der Energiefluss in die Kooperation wird schwächer und die Kooperation verliert an Kraft.

2. Die Entscheidung über die Steuerungs- und Entscheidungsstruktur

Kooperationen sind lose gekoppelten Organisationssysteme, die Entscheidungsprozesse finden auf unsicherem Terrain statt.

Aus organisationstheoretischer Sicht (Willke 1995, Littmann & Jansen 2000) lassen sich netzwerkartige Strukturen und Kooperationen

zwischen dem auf reinen Tauschbeziehungen basierenden freien Markt und der in Organisationen üblichen Hierarchie einordnen. Sie sind stärker strukturiert und »sozialisiert« als das freie Tauschgeschäft, sie sind aber auch deutlich weniger strukturiert und verregelt als die Hierarchie. Netzwerke und Kooperationen zeichnen sich durch eine hohe Autonomie und Selbstverantwortung der einzelnen Teile aus. Karl Weick (1985) spricht in diesem Zusammenhang von Systemen mit sehr loser Koppelung ihrer Elemente. Wie können in solchen losen Kontexten Entscheidungen mit Verbindlichkeit und Wirksamkeit für die Umsetzung getroffen werden? Was hat die Kraft, Loses zu binden und Entscheidungen robust werden zu lassen? Steuerungsansätze, wie wir sie innerhalb von Organisationen wie wir sie in unseren Organisationen vorfinden und die eher dem Typus der klassischen Hierarchie entsprechen – wie Vorgaben von top nach down, oder Anweisungen was bis wann zu tun ist – erscheinen wenig aussichtsreich. Solche Steuerungsversuche würden eher Irritationen erzeugen als Akzeptanz. Die Herausforderung liegt in der Etablierung horizontaler Steuerungs- und damit auch Entscheidungsmodelle und dies mit Konsequenz. Wer das nicht schafft, liegt nach kurzer Zeit bald flach.

Ein Kooperationsystem selbst kann als eine eigene Organisationsform betrachtet werden, als eine Art Metasystem. Es benötigt Strukturen, Spielregeln und Ressourcen für Kommunikation und Entscheidungen und es benötigt Systeme, Prozesse und Personen, die in der Lage sind, das Metasystem zu steuern und zu managen. Diese Eigenleistungen zur Aufrechterhaltung der inneren Ordnung und der Fähigkeit zur Gestaltung der Zukunft erzeugen die Governance-Struktur von kooperativen Unternehmungen. Der Blick auf die Gesamtorganisation, das Erfordernis, nicht Einzelinteressen zu fokussieren, sondern im Sinne des gesamten Systems zu handeln und sich diesem zu verpflichten, schafft erst die Voraussetzung, dass sich Einzelinteressen nicht ungebremst durchsetzen. Die Professionalität des Governance-Systems wird zu einem zentralen Erfolgsfaktor für die Leistungsfähigkeit von Netzwerken und Kooperationen insbesondere für solche mit umfangreicherer Beteiligung und großer Bedeutung für die Partner-Organisationen.

Zur Konstituierung des »Forum Neue Medien«, dem E-Learning Netzwerk der österreichischen Universitäten und Fachhochschulen (Grossmann und Lobnig 2004), wurden

Delegierte aller Unis und Fachhochschulen zu einem Kick-Off Meeting eingeladen, an dem schließlich etwa 40 Personen teilnahmen. Nach einer inhaltlichen Grundpositionierung über die Ziele des E-Learning Netzwerkes durch Vertreterinnen des einladenden Bundesministeriums für Wissenschaft und Forschung war Hauptthema des ersten Treffens die Einrichtung eines Steuerungssystems und die Nominierung der Mitglieder der Steuerungsgruppe. Zunächst wurde in die Idee und Grundaufgabe der Steuerungsgruppe eingeführt und die Kriterien für deren Besetzung wurden definiert. Das Prinzip der größtmöglichen Repräsentanz der im Netzwerk vorhandenen Unterschiede (Typus: Uni vs. FH, Fächer, große Unis, kleine lokale Unis, Männer/Frauen...). Nachdem die Grundlagen standen, wurde die Steuerungsgruppe als Gremium des Plenums gewählt. Die Besetzung der Steuerungsgruppe erzeugte mit einemmal eine Organisationsform die vorher nicht bestanden hatte und wirkte sich stabilisierend und bindend für das Gesamtnetzwerk aus. Die gewählten Personen hatten eine Referenz für ihr Handeln, einen Kontext dem sie sich verpflichtet fühlten und die Delegierten die ja eine Entscheidung getroffen hatten, hatten ein Stück Organisationskontext für ihr Anliegen geschaffen, die Etablierung von E-Learning an Österreichs Unis und Fachhochschulen zu stärken. Die für die Konstituierung erforderlichen Entscheidungen wurden getroffen, ein System für die Steuerung und Entscheidung war etabliert.

Kooperationen und Netzwerke brauchen einen kommunikativen Akt der Selbsterzeugung: Dazu reicht es nicht aus, die mitgebrachten Interessen und Kalküle bloß aneinanderzureihen in der Hoffnung, dass sich das Ganze dann daraus ergäbe. Kernfrage ist vielmehr ob es bereits in der Anfangsphase gelingt, anstelle einer defensiven Taktik der Schutzzonen die Sicherheitsabstände zwischen den Partner zu verringern und den Grad an Verbindlichkeit zu erhöhen. Die explizite Einführung von gemeinsam zu treffenden Entscheidungen ist dazu ein probates Mittel. Gerade in Kooperationen und Netzwerken mit ihren häufig eher unklaren und unstrukturierten Steuerungssystemen erscheinen Entscheidungen eher dem Modus des Driftens zu entsprechen als einem expliziten und bewusst gestalteten Prozess. Mit einer passenden Entscheidung kann sich allerdings lose Kopplung im Zusammenhang eines

verbindlicheren Kontextes zu einer für ein gemeinsames Handeln tragenden Bindung verändern. Die Einführung eines Entscheidungsbedarfs erzeugt einen gewissen Handlungsdruck und im Kern ein Ergebnis, das Verbindlichkeit einfordert.

Organisation wird geschaffen, indem Entscheidungsprozesse eingeführt werden.

So konstruieren eingeführte Entscheidungsprozesse wie etwa jenes aus unserem Beispiel »Forum Neue Medien« eine neue soziale Realitäten, die für nachfolgende Handlungen hoch wirksam sind. Im Rückblick betrachtet, erzeugen solche Entscheidungsprozesse Geschichte und eröffnen die Chancen der Wahrnehmung und Interpretation im Hinblick auf sich selbst und den spezifischen Sinn der »gemeinsamen Mission«. Da es sich dabei um einen kommunikativen Akt handelt, sind Symbole, Bezeichnungen wichtig. Wie bezeichnen wir das Steuerungssystem? Wie die internen Rollen, die sich herausdifferenzieren? Wie die Treffen dieses Gremiums? Wie die kommunikativen Arrangements in denen das Steuerungssystem sich mit anderen Akteuren der Kooperation abstimmt?

Entscheidungen über Ziele und Spielregeln markieren Eckpunkte, erzeugen Stabilität in der Unordnung des gesamten Unterfangens und liefern vertrauenswürdige Anhaltspunkte für weitere Entwicklungsschritte. Ein Verharren auf einmal Geleistetem wäre allerdings verhängnisvoll, denn gerade für lose gekoppelte Systeme besteht die Herausforderung, sich immer wieder neu zu finden oder auch zu erfinden. So sollten Grundentscheidungen immer wieder überprüft und justiert werden, denn gerade für Kooperationen und Netzwerke gilt: Wandel ist die Regel nicht Stabilität.

Entscheidung für die Gründung durch die beteiligten Organisationen selbst

Unsere Erfahrungen aus dem praktischen Tun und aus einschlägigen Beobachtungen lassen uns an dieser Stelle etwas normativ werden. Zunächst kann und muss ein Steuerungssystem gemeinsam von den Beteiligten kreiert werden. Es ist eine der ersten Gemeinschaftsleistungen der Beteiligten quasi ein Schöpfungsakt und kann nicht von außen aufgesetzt oder nur von einem Partner vorgegeben werden. So sind aus unserer Sicht etwa

bürokratisch vorgegebene Kooperationsmuster, wie sie die EU in zahlreichen von ihr finanzierten Programmen verlangt kontraproduktiv. Sie führen allzu oft am erwünschten Ziel der nachhaltigen Kooperation und Vernetzung vorbei, denn vor Ort selbständig und robust wirksame Kooperationen müssen sich ihre Steuerungsgremien und Entscheidungsstrukturen auch selbst erarbeiten. Erst daraus entsteht die erforderliche Verflechtung von gegenseitigem Nutzen, Ownership in Bezug auf das Ganze, Investitionen mit dem Blick auf langfristige Returns und die Übernahme eines gewissen unternehmerischen Risikos durch die Beteiligten – also der eigentliche Mix für den Erfolg.

Entscheidung für Gremien statt für Einzelpersonen oder einzelne Organisationen in der Steuerung

Bei der Einrichtung eines Steuerungssystems ist einer gremialen Lösung gegenüber der Engführung auf einzelne Personen oder Organisationen der Vorzug zu geben. Nur in einem Gremium, das im besten Fall aus Repräsentanten aller zu berücksichtigenden Beteiligten besteht, können mit der Option auf eine nachhaltige Wirksamkeit die Ziele präzisiert, Spielregeln für Entscheidungen

definiert, erforderliche Kommunikationsprozesse entwickelt und günstige Voraussetzung für die Umsetzung von Entscheidungen geschaffen werden. Ein solches Steuerungsgremium ist Nukleus für das gesamte Unterfangen der Kooperation und wird deshalb in der Entscheidungsfindung intern auf die vorhandenen Widersprüche, Konflikte und Differenzen treffen, die es auch extern zu meistern haben wird. Die Qualität der Entscheidungen eines solchen Gremiums wird maßgeblich nicht nur vom Inhalt sondern von der Akzeptanz im breiteren Netzwerk abhängen. Neben dem »Was« (dem inhaltlichen Teil der Entscheidung) wird dabei auch das »Wie« bedeutsam – also die Frage unter welchen Prämissen, nach welchen Spielregeln, unter Berücksichtigung welcher Bedingungen werden Entscheidungen eigentlich

Nur wenn die Entscheidung als Prozess an die bestehende soziale Logik des Netzwerkes angekoppelt ist, kann sie ihre Wirkung in der Umsetzung entfalten

getroffen. Nur wenn die Entscheidung als Prozess an die bestehende soziale Logik des Netzwerkes angekoppelt ist, kann sie ihre Wirkung in der Umsetzung entfalten. Entscheidungen, die zwar in der Sache richtig sein mögen aber im Prozess »abgehoben« stattfinden, werden nicht imstande sein, die erforderlichen Kooperationsleistungen in Partnerschaften auch in die Tat umzusetzen.

Die Leistungsfähigkeit des Entscheidungssystems ist entscheidend davon abhängig, ob und wie es gelingt eine offene und vertrauensvolle Kommunikation zu etablieren. Diese lässt sich nicht herbeireden sondern ist Resultat von Handlungen in Bezug auf heikle Themen in Kooperationen und Netzwerken (vgl. auch Lewis 1999). Einige günstige Voraussetzungen dafür wären:

- Die Überzeugung herrscht vor, dass die Partner die »richtigen« sind.
- Die Unterschiedlichkeit der Ausgangslagen und Interessen wird akzeptiert, gleichzeitig ist aber auch der Bezug der Beteiligten zum »Business Case« transparent.
- Der Entscheidungsprozess ist transparent und professionell gestaltet: es ist den Beteiligten ausreichend klar, befindet man sich in einer Phase der Analyse, der Meinungsbildung oder der Entscheidung im engeren Sinne.
- Konsensentscheidungen sind Mehrheitsentscheidungen in jedem Fall vorzuziehen, da die Dynamik des Unterlegen-Seins Kooperationsbereitschaft nachhaltig irritiert.
- Für Rückbindung von Entscheidungen an die Heim-Organisationen sind Prozessschritte vorgesehen.
- Respekt vor den unterschiedlichen Entscheidungsprozessen innerhalb der beteiligten Organisationen ist nötig, bei gleichzeitiger Aufrechterhaltung des Erfordernisses zügig voran zu gehen.
- Entscheidungsträger der beteiligten Organisationen »tragen« die Kooperation bzw. das Netzwerk sichtbar nach innen und nach außen.
- Einhaltung der Spielregeln insbesondere was den Umgang mit vertraulichen Daten und Aussagen enthält.

Vor dem Hintergrund dieser Liste tun Organisationen gut daran, Personen in Kooperationsysteme zu entsenden, die diesen Herausforderungen fachlich aber auch kommunikativ gewachsen sind, die Teamarbeiter sind. Vor der gelegentlich erprobten Praxis, »unseren härtesten Verhandler« zu entsenden sei deshalb gewarnt: ein sensibles Hinhören

auf die Bedürfnisse der Partner, ein tatsächliches Verstehen der Interessenslagen der anderen bei gleichzeitigem Vertreten eigener Motive gelingt Personen die in tatkräftiger Mission unterwegs sind eher weniger. Diese sind zu sehr auf den eigenen Vorteil bedacht, eine mentale Haltung die entstehendes Vertrauen rasch zunichte machen kann.

3. Die Entscheidung für Teamstrukturen als leitende Arbeitsform

Teams sind das Expertensystem der Wahl für einen adäquaten und im Hinblick auf das Ergebnis erfolgreichen Umgang mit Komplexität in Organisationen (Wimmer 1998). Die Bearbeitung hoher Komplexität erfordert eine Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Perspektiven auf mehreren Ebenen: fachliche Unterschiede, regionale Unterschiede, Unterschiede im Beurteilen und Lösen und Problemstellungen, Diversity im Sinne kultureller und lebensgeschichtlicher Differenzen. Gerade für Kooperationen und Netzwerke liegt es eigentlich auf der Hand auf Teams zu setzen, denn zu den genannten Unterschieden werden in kooperativen Unternehmungen auch Unterschiede in Interessenslagen von Unternehmen, in Werthaltungen, in Arbeitsprozessen, in Kompetenzen und Fachsprachen und Unternehmenskulturen deutlich. Und schließlich erzeugt die Herausforderung autonome Organisationen in ein neues Gefäß zu integrieren einen Bedarf an horizontalen Arbeitsbeziehungen auf der Ebene von Entscheidern, in der Koordination und in der Leistungserbringung. Die Komplexität transorganisationaler Prozesse ist beträchtlich und damit kann Teamarbeit mit Fug und Recht zu einem zentralen Bauprinzip für möglichst viele Funktionen in Kooperationen und Netzwerke erhoben werden, denn nur in der konkreten Erfahrung in einem Team können die Unterschiede für den einzelnen erlebbar und bearbeitbar gemacht werden (Grossmann, Lobnig & Scala 2007). Teams dienen als Brückenelement zwischen der einzelnen Person und dem Kontext der Organisation. In organisationsübergreifenden Teams lernen die einzelnen, wie man diese Brücken bauen kann und wie die Verbindung unterschiedlicher Organisationen zu einem kooperativ hervorgebrachten neuen Ergebnis führen kann. In ihnen kann der »Spirit of Collaboration« (Huxham & Vangen 2003) erzeugt und erfahren werden,

jene Energie die Kooperationen brauchen um mehr zu schaffen als durch ein bloße Aneinanderreihung von Einzelleistungen im Sinne einer koordinierter Leistungserbringung erreichbar wäre.

Facility Management Austria (FMA) ist ein Verband von Ausbildungs- und Forschungseinrichtungen, Unternehmen und Beratern rund um das Thema Facility Management. Der Verband hat zum Ziel, das Thema Facility Management als Plattform weiterzuentwickeln und Impulse aus Ausbildung, Forschung, Anwendung und Beratung zu vernetzen und zu kombinieren. Um die FMA intern und extern neu auszurichten wurde 2006 ein »klassischer« Strategieprozess gestartet. Eine Forschergruppe untersuchte fachliche Trends- und marktbezogene Umwelten, führte Experteninterviews durch und entwickelte Vorschläge für eine strategische Neupositionierung. Der Inhalt des Papiers wurde von den meisten Verantwortlichen in der FMA als gut befunden, die Form des Expertenberichts war allerdings ungeeignet um ausreichende Motivation oder gar Aufbruchstimmung für eine Neuorientierung zu erzeugen. Vor diesem Hintergrund wurde ich vom Vorstand des Verbandes als Berater für die Strategie-Umsetzung eingeladen. In einem Startworkshop mit dem Vorstand und Vertretern aller Arbeitsgruppen (»erweiterter Vorstand«, ca zwölf Personen) wurden zunächst die Grundlagen der zukünftigen Strategie unter Nutzung des Expertenberichts vergemeinschaftet: Wie können die Stärken (z.B. gute Vernetzung zwischen den Sektoren Forschung-Ausbildung-Praxis...), weiter gestärkt und die Schwächen (Öffentliche Positionierung, Integration des Nachwuchses...) bearbeitet werden? Vorschläge dazu sollten in sieben Themenclustern erarbeitet werden. Als Arbeitsform dazu schlug ich vor, konsequent auf Teamarbeit zu setzen: jedes Thema wird von mindestens drei Personen bearbeitet. Eine Person aus dem Kreis der Anwesenden ist Mentor, eine zweite Person aus dem Kreis der Anwesenden arbeitet mit. Weiters sind ein bis zwei Personen in die Arbeitsgruppe einzuladen, die nicht am Startworkshop teilgenommen haben, die aber für die Umsetzung des Themas wichtig sein können. Die Arbeitsgruppen konnten zügig besetzt werden. Die interne Projektleiterin unterstützte die kontinuierliche Arbeit

durch das Übersenden von Berichtsformaten und regelmäßiges Nachfragen. Am zweiten Workshop sechs Wochen später konnten interessante und »geerdete« Analysen und Umsetzungsvorhaben berichtet und reflektiert werden, die im großen und ganzen in einer Generalversammlung zwei Wochen danach verabschiedet wurden.

Erfahrungen zeigen, dass es Personen relativ rasch gelingt sich in organisationsübergreifenden Teams zu integrieren und mit Engagement und Interesse an der Hervorbringung neuer Ideen oder der Umsetzung von Projekten zu arbeiten. Die Qualität der Leistung hängt allerdings deutlich davon ab, ob und wie es den Teammitgliedern in ausreichendem Ausmaß gelingt, persönlich als wertvoll eingeschätzte Kooperationsbeziehungen mit anderen zu erleben, einen besonderen persönlichen Ertrag zu erkennen (wie z.B. neue Erkenntnisse, neue soziale Netzwerke...), und den Erfolg eines Projekts auch für sich verbuchen zu dürfen. Neben diesen individuellen Nutzwerten wird es aber immer auch entscheidend sein, inwieweit in organisationsübergreifenden Teams die Verantwortung für das Ganze und das Team etabliert ist: wer kümmert sich um den »Sozialkörper Team«, nimmt sich der Klärung von Problemen und Konflikten in der Zusammenarbeit an? Wer sorgt sich für die Probleme »zwischen den Verantwortlichkeiten«? Werden Probleme an den Schnittstellen angepackt, defensiv verwaltet oder gar umschifft? Wie wird mit Schieflagen im Hinblick auf Investition von Arbeitszeiten oder auf die Nicht-Teilnahme an vereinbarten Meetings umgegangen? Wie wird sichergestellt, dass die Beiträge der einzelnen sichtbar gemacht werden? Entlang dieser Fragen lassen sich einige Besonderheiten und besonders kritische Faktoren für eine organisationsübergreifender Teamarbeit benennen.

Während die genannten Prinzipien für alle teamförmigen organisationsübergreifenden Arbeitsformen also für Arbeitsteams, Projektteams, Task Forces, Design-Teams für Meetings etc. gelten, stellen sich für Teams in organisationsübergreifenden Entscheidungsgruppen drei weitere erfolgskritische Herausforderungen.

Entscheidungen in Kooperationen sind immer zweiwertig. Sie müssen eine doppelte Referenz herstellen und zwar zu den Prämissen, Kalkülen und strategischen Positionierungen der Heimorganisation und dem neu etablierten Kooperationsunterfangen. Auf der Personenseite bedeutet dies

eine Dilemma-Situation die aus einer strukturellen Doppelmitgliedschaft resultiert. Man ist Manager eines Unternehmens und hat für dessen Erfolg im Geschäft einzutreten oder Führungskraft einer Non-Profit-Organisation und vertritt deren Interessen unter Bedingungen begrenzter Ressourcen und eines verschärften Konkurrenzkampfes.

Vor allem in jenen Situationen, in denen sich unterschiedliche Interessenslagen konflikthaft zuspitzen oder in denen strukturelle Konkurrenzsituationen aktualisiert werden, wird die Doppelmitgliedschaft für die betroffenen Personen zu einer Herausforderung. Nur Teams, die willens sind, diese Unsicherheiten miteinander zu thematisieren, die unterschiedlichen Rollen und Interessen darzustellen und transparent und lösungsorientiert zu prozessieren sind in der Lage, Kooperationen durch Phasen schwieriger Entscheidungsprozesse zu manövrieren.

Eine zweite Herausforderung betrifft die Haltung und Positionierung von Führungskräften der Herkunftsorganisationen in und gegenüber Kooperationen. Dabei ist die Wahrscheinlichkeit eher groß, dass diese in Entscheidungsgremien Einsitz haben. Klassische Arbeiten zur Psychodynamik von Führungskräften (Kets de Vries 1998) aber auch aktuelle Studien aus der Managementforschung (Wageman et al. 2008) zeigen, dass viele Entscheider nicht gerade Experten in der Anwendung von Prinzipien der Teamarbeit sind. Sie sind es eher gewohnt Entscheidung in relativ großer Autonomie oder – wenn in Zusammenarbeit mit anderen Stakeholder – unter taktischen Erwägungen vorzunehmen. Manager sind orientiert am Freiraum. Meetings von Steuerungsgruppen – möglicherweise besetzt mit Personen unterschiedlicher Führungsebenen oder Experten, die man sich nicht selbst ausgesucht hat, die Auseinandersetzung mit individuellen Einzelinteressen, die manchmal nicht einfache Suche nach akzeptablen Lösungen für alle Beteiligten und die Berücksichtigung von emotionalen Logiken im Reflexions- und Entscheidungsprozess sind Kommunikationsdimensionen, die in der Welt von Entscheidungsträgern innerhalb von Organisationen üblicherweise weniger vorkommen. Dazu braucht es seitens der beteiligten Führungskräfte einige Kern-Fähigkeiten für ein kooperatives Entscheiden:

- Empathie und Wertschätzung als Faktoren die ein Zuhören und An-Erkennen der Kooperationspartner ermöglichen,
- Sensibilität gegenüber Befindlichkeiten und Besonderheiten, bei gleichzeitiger Aufrecht-

erhaltung der eigenen strategischen Grundorientierung,

- Die Fähigkeit Situationen und Ergebnisse zu bewerten und daraus Schlussfolgerungen zu ziehen,
- Die Übersetzung von Inhalten (was ansteht) in kooperationsbezogene Umsetzungskonzepte (wer mit wem was machen sollte),
- Und schließlich die Fähigkeit andere zu Handlungen anzustiften oder zu inspirieren.

Der Strategieprozess von Facility Management Austria hatte eine Randbedingung, die es Beratern, die auf ein solides Contracting aus sind, schwer macht: knappe Ressourcen – sowohl was die Zeit für Reflexion und Entscheidung im Klientensystem betrifft aber auch was die Budgets für Beratung betrifft. Eine neue Strategie für den Verband sollte her, diese sollte reflektiert, entschieden und mit ausreichender Akzeptanz für die Umsetzung auf die Strecke gebracht werden – und das in vier Monaten und mit maximal zwei Tagen Beratungsleistung. Enge Zeitkorsette für Auseinandersetzung, Reflexion und Entscheidung bei gleichzeitig komplexen und vielschichtigen Themenfeldern und dem hohen Grad an Akzeptanzbedarf in Umsetzungsfragen sind charakteristisches Merkmal für die Organisationsentwicklung transorganisationaler Systeme. Wie kann die Gestaltung von Entwicklungsprozessen darauf abgestellt werden? Ein schnelles und konsequentes Etablieren von Teams als Arbeitsform sehe ich als eine auch Möglichkeit. Ausgestattet mit dem Vertrauen, Unklarheiten selbst zu bearbeiten und nicht auf Lösungen »von oben« zu warten können in Teams kreative Ideen und Lösungen entwickelt werden.

Besonderes Augenmerk ist auf die Einbettung zu legen: Wie werden Teams zusammengestellt? Welche Unterschiede im Sinne des Gesamtsystems sollten repräsentiert sein? Eine systematische Teambildung unter Berücksichtigung der Erfordernisse des gesamten Kooperationsunternehmens ist einer spontanen Teamfindung entlang der Fragen »Wer hat Zeit und Lust« jedenfalls vorzuziehen. Auf der anderen Seite steht auch die Frage: was sollen die Teams leisten oder produzieren, wer ist der Abnehmer? Wie wird mit dem Ergebnis umgegangen? Im Strategieprozess von Facility Management Austria wurde definiert: der Abnehmer ist zunächst die Gruppe der Engagierten selbst, der »erweiterte Vorstand« und dann die Generalversammlung der die Ideen zu präsentieren sein werden – als eigentlichem Entscheidungsgremium des Verbandes. Bis zur Generalversammlung wur-

den durch die Arbeitsform der sich im System vernetzenden Teams bereits zentrale Personen in die thematische Auseinandersetzung einbezogen. So wurde der Strategieprozess mehrstufig gestaltet und bereits im Vorfeld der eigentlichen Entscheidung wurden Akzeptanz erhöhende Maßnahmen durch verantwortliche Partizipation gesetzt – günstige Voraussetzungen für ein gelingendes Entscheiden im Sinne eines prozessorientierten Entscheidungsmodells (Tichy & Bennis 2007).

4. Die Entscheidung über die Optimierung der Entscheidungs- und Arbeitsstrukturen

Einige Architekturschaffende in Österreich rufen 2002 dazu auf, gegen Vergaberichtlinien für Planungs- und Bauprojekte der öffentlichen Hand zu protestieren, die ihrer Meinung nach große und renommierte Architekturbüros gegenüber den vielen kleinen Büros einseitig bevorzugen und damit das Potenzial innovativer und junger Architektur in der Gestaltung von Räumen beschränkt. Dem Aufruf der Protagonistengruppe zu einer Versammlung folgten über hundert Architekturschaffende. Man vereinbarte weitere Treffen, so genannte »Plena« um das Thema weiter zu bearbeiten und Aktionen vorzubereiten. Die so entstandene IG Architektur ist ein Netzwerk geworden, das sich als Interessenvertretung frei schaffender Architekten und als Innovationsplattform für avantgardistische Architektur versteht. Die Aufgaben haben sich mittlerweile ausdifferenziert: es geht um berufspolitische Fragen, Vernetzung von Architekturbüros, gemeinsame Beteiligung an Ausschreibungen, Weiterentwicklung innovativer Ansätze etc. Mit dieser Differenzierung nicht Schritt gehalten hat die Steuerungskonzeption: noch immer ist das Plenum Ort aller Entscheidungen, Drehscheibe für Informationen und Treffpunkt der Mitglieder. Jedes Plenum ist heillos überfrachtet mit Entscheidungsbedarfen ohne dass man im Vorhinein wüsste, wer eigentlich anwesend sein wird. Gleichzeitig tagen einzelne Initiativen und Arbeitsgruppen und es fällt selbst Insidern schwer einen Überblick zu gewinnen wer an welchem Thema mit welchem Ergebnis dran ist. Von den engagierten Aktivisten wird mittlerweile das Plenums-Prinzip als zu schwerfällig, unberechenbar und als Entschei-

dungsgremium nicht leistungsfähig kritisiert. Es beginnt die Suche nach Alternativen. Soll es ein System von Delegierten aus Initiativen sein? Sollen es gewählte »Funktionäre« sein? Soll eine zeitliche Befristung eingeführt werden, damit nicht »Machtzentren« entstehen? Der Abschied vom basisdemokratischen Prinzip scheint erforderlich zu sein, der Weg zu einer Alternative fällt aber schwer.

Governancesysteme können für eine Periode von Aktivitäten hoch funktional sein, während sie für andere dysfunktional werden. Gelingt es nicht, gelegentlich die zugrundeliegenden Muster zu reflektieren und zu adaptieren, entwickeln sich disparate Welten, die nicht mehr so ohne weiters integrierbar sind. Während sich in der IG Architektur die Leistungen und Aktivitäten und damit der Entscheidungsbedarf über Ziele, Inhalte und Ressourcen, längst weiter ausdifferenziert hat, hinkt der Steuerungsansatz nach. Die Kosten dafür tragen die Engagierten. Sie versuchen in informellen Gesprächen (da es ja kaum formelle Strukturen gibt) die erforderlichen Bündnisse zu schließen um Entscheidungen im Vorfeld plenarer Sitzungen erwirken zu können.

Kooperationen und Netzwerke können über die Zeit ihren »Business Case« weiterentwickeln. Wenn neue oder zusätzliche Themen anstehen, so ist auch die Frage zu stellen, wie sich unter veränderten Bedingungen Inhalt (worüber zu entscheiden ist) und Form (Wo und wie entschieden wird) der Entscheidung zueinander verhält. Das Prinzip wäre allerdings missverstanden wenn man dabei den Austausch einzelner Personen vor Augen hat. Das Verstehen der Macht aber auch der Grenzen bestehender Entscheidungsstrukturen wäre ein wichtiger Schritt Kooperationen zu intelligenterem Entscheiden zu verhelfen. Es kommt aber zweitens auch darauf an, diese zukunftsorientiert zu verändern.

Abschließende Bemerkungen – Kritische Stellen für gelingende Entscheidungsprozesse

In einem kürzlich erschienenen Buch benannte der Managementforscher Ranjay Gulati (2007) mit seinem Konzept der »Netzwerk-Ressourcen« eine Reihe von Vorteilen über die gut und intelligent mit anderen Organisationen kooperierende Unternehmen verfügen. In einer Zusammenschau der wichtigsten

Phase	Herausforderung für die Steuerung	Scheiterfallen	Rezepte für erfolgreiches Entscheiden
Vorbereitung, Anbahnung	Erwartungskklärung in Bezug auf die Vernetzung bzw. Kooperation; die eigene Organisation auf das Kooperieren vorbereiten	Sich allzu rasch vom Sog eines Netzwerks oder einer Kooperation mitnehmen lassen, die Führung der eigenen Organisation im Dienste der Beschleunigung zu wenig einbinden	Strategischer Fit der Kooperation für die Herkunftsorganisation; Spitze der Organisation tritt sichtbar für die Entscheidung zur Kooperation ein.
Gründung, Start	Das Kooperationssystem gestalten, Strukturen und Spielregeln für die Entwicklung von Zielen und Entscheidungen erfinden, erste Kommunikationssysteme etablieren, auf Teamarbeit setzen, in Teamarbeit investieren	Die Etablierung von Entscheidungsstrukturen nicht vorantreiben, die Rückbindung an die Herkunftsorganisation nichtausreichend berücksichtigen, den Gründungsentscheid »vergessen«; defensives Taktieren, das sich vorsichtig entlang des eigenen Vorteils voran-gräbt	Entscheidungsschleifen zur Rückbindung an die Heimorganisation erzeugt die Grundlagen für ein vertrauensvolles Engagement; sichtbares Engagement der Vertreter der Partnerorganisationen im Hinblick auf Entscheidungen für das Gesamtsystem stärken die Kooperation, Entscheidungsprozesse in Teams erhöhen die Qualität und Akzeptanz der Entscheidungen
Umsetzung – die Kooperation im Echtbetrieb	Ergebnisse auf die Beine stellen, erste Erfolge erzeugen und darstellen, Monitoring der Umsetzung bzw. des Verlaufes und Entscheidungen treffen, die es ermöglichen erfolgreicher voranzukommen	Umsetzung wenigen Personen aufschultern, Umsetzungs- oder Leistungsprozesse vom Entscheidungssystem abkoppeln und nicht ausreichend mit diesem durchführen; die Herkunftsorganisation kümmert, ist nicht ausreichend reagibel auf die Ergebnisse der Kooperation.	Reviews über inhaltliche Ergebnisse und über die Strukturierung der Kooperation liefern Entscheidungsgrundlagen; in diese sind sowohl die Vertreter der Entscheidungsebene als auch der Ebene Leistungsprozesse zu integrieren. Entscheidungsbedarfe in der Umsetzung betreffen nicht nur »große Würfe«, sondern scheinbar »banale Dinge« wie Ressourcenprobleme, einzelne Hürden oder Widerstände – diesen ist aufgeschlossen und tatkräftig zu begegnen.
Abschlussphase und Beendigung	Sind Kooperationen zu Ende, geht es um die Auflösung der eingerichteten Strukturen und den inhaltlichen Abschluss. Die Herkunftsorganisation entwickelt eine Bilanz im Hinblick auf das Engagement, in die Kooperation Entsendete werden zurückgeholt, ihre Erfahrungen werden im Sinne eines »Debriefing« im Unternehmen integriert.	Vernetzungen laufen sich tot, werden allerdings nicht explizit beendet, die Bilanz der Kooperation wird in der Heimorganisation nicht veröffentlicht oder nicht ausreichend kommuniziert. Personen kehren aus Kooperationen zurück und es herrscht nur sehr begrenztes Interesse für ihre Erfahrungen vor.	Die Entscheidung eine Kooperation als beendet zu erklären macht Ressourcen und Energien frei für neue Kooperationen. Hier ist wieder sorgfältig auf die Zweiwertigkeit vernetzten Handelns zu achten: Wie kann eine Kooperation im Kooperationssystem konstruktiv beendet werden, wie in der Herkunftsorganisation? Möglicherweise sind das zwei verschiedene Paare von Schuhen!

© Lobnig 2008

Abb.: Orientierungspunkte für gelingendes Entscheiden in organisationsübergreifenden Kooperationen

Studien der letzten Jahre zeigt er, dass besonders für stark wissensbasierten Unternehmen und solche die hoch spezialisierte Produkte oder Dienstleistungen anbieten gelingende Kooperationen und Netzwerke auch geldwerte Vorteile bringen. Diese sind jedoch nicht voraussetzungslos zu haben, es bedarf der Entwicklung kooperativer Intelligenz im Unternehmen und vor allem der Fähigkeit aus

eingegangenen Vernetzungen systematisch zu lernen. Zusammenfassend sollen einige Orientierungspunkte für solche Lernprozesse in Bezug auf gelingendes Entscheiden benannt werden.

Im Sinne von Karl Weick sollen abschließend einige »Rezepte« formuliert werden. Unter organisationsbezogenen Rezepten versteht Karl Weick (1985) Ordnungssysteme, die systematische und

wiederkehrende Verbindungen von Abläufen sozialer Interaktionen darstellen. Rezepte beinhalten Handlungsdirektiven: sie zeigen wie man Situationen und Menschen behandeln muss, um zufriedenstellende Ergebnisse zu erzielen und unerwünschte Konsequenzen zu minimieren.

Vorausgesetzt man stellt sich als Organisation den entsprechenden Lernprozessen zeigt sich in

der Praxis: Erfolgreiche Kooperation zwischen Organisationen liefert Impulse für erfolgreiches Kooperieren auch in den Organisationen selbst. Entscheider, die konsequent auf diese Prinzipien abstellen, setzen auch im eigenen Unternehmen mehr auf Kooperation statt auf Hierarchie, was die Leistungsfähigkeit auch der eigenen Heimatorganisation deutlich erhöht. Erfolgreiche Kooperation erzeugt so mehr Kooperation.

Anmerkungen

1. Mein persönlicher Bezug zum Thema geht bereits 25 Jahre zurück in die Zeit, als Netzwerke als Gegenmodell zu den vorherrschenden Institutionen verstanden wurden. In der Stadtteilentwicklung und in der psychosozialen Praxis wurden »Netze im kleinen« gebildet, indem Partizipationsprozesse mit Bürgern geschaffen oder Konzepte entwickelt wurden, Klienten stärker in der »Gemeinde« und bedürfnisgerecht zu betreuen. Als Projektmanager des International Network of Health Promoting Hospitals hatte ich von 1992 bis 1999 die Aufgabe selbst aktiv im größeren Kontext an der Entstehung und Begleitung mitzuwirken und zu erfahren was es von innen heißt, in einem Netzwerk mitzuwirken und dieses zu gestalten. Seit dieser Zeit habe ich die Gelegenheit in zahlreichen Beratungs- und Trainingsprojekten Kooperationen und Netzwerke in der Wirtschaft und im Bereich öffentlicher Leistungen »von außen« zu begleiten.

2. In einem mehrjährigen Forschungs-, Beratungs- und Ausbildungsprogramm haben wir (Ralph Grossmann, Hubert Lobnig, Klaus Scala und Michael Stadlober) uns im Rahmen des Instituts für Organisationsentwicklung und Gruppendynamik der iff-Fakultät der Universität Klagenfurt mit Fragen der Entwicklung und Steuerung organisationsübergreifender Kooperationen beschäftigt (vgl. dazu Grossmann, Lobnig & Scala 2007).

Literatur

GROSSMANN, R./LOBNIG, H./ (2004) Projektmanagement und Netzwerkentwicklung. Zwei Strategien zur Steuerung öffentlicher Leistungen. In: Grossmann R. /Scala, K. (Hg.): Das Öffentliche Organisieren. Wien, New York: Springer Verlag, 17-43

GROSSMANN, R./LOBNIG, H./ SCALA, K. (2007) Kooperationen im Public Management. Theorie und Praxis erfolgreicher Organisationsentwicklung in Leistungsverbänden, Netzwerke und Fusionen. München, Weinheim: Juventa Verlag

GULATI, R. (2007) Managing Network Resources. Alliances, Affiliations and other Relational Assets. Oxford, New York: Oxford University Press

HUXHAM, C./VANGEN, S. (2003) Ambiguity, complexity and dynamics in the membership of collaboration. Human Relations 53, 6, 771-806

KETS DE VRIES, M. (1998) Führer, Narren und Hochstapler: Die Psychologie der Führung. Stuttgart; Klett Cotta

LEWIS, J. D. (1999) Trusted Partners. How Companies Build Trust and Win Together. New York: The Free Press.

SUTRICH, O. (2006) Besser entscheiden in Organisationen. Hernsteiner 3, 4-9.

TICHY, N. M./G. BENNIS, W. G. (2007) Wie man kluge Entscheidungen trifft. Harvard Business manager, 11, 2007

WAGEMEN, R. U.A. (2008) Senior Leadership Teams. What It Takes to Make Them Great. Boston: Harvard Business School Press

WEICK, K. E. (1985) Der Prozeß des Organisierens. Frankfurt/M: Suhrkamp

WILLKE, H. (1995) Systemtheorie III. Steuerungstheorie. Grundzüge einer Theorie der Steuerung komplexer Sozialsysteme. Stuttgart-Jena: Gustav Fischer Verlag

WIMMER, R. (1998) Teams als besonderer Leistungsträger in komplexen Organisationen. In: Ahlemeyer, H.W./ Königswieser, R. (Hg.): Komplexität managen. Strategien, Konzepte und Fallbeispiele. Wiesbaden: Th. Gabler

One of the recurring hot discussions is, how managers can make better decisions. One can easily forget that the individual complexity of each organization can make »real decision making« almost impossible. This is well illustrated by the path dependency theory. Leaders who should really make these decisions turn often into executors of already existing guidelines. An important influential factor for this is the history of decisions and decision making. Instead of focussing on rare individual decisions, it would be far more useful to look at the entire process of decision making. Quality is also dependent on how many alternative decisions are possible options. This report should show that it is the reflection of the decision makers that allows good processes for decision making to be put in place.

Frank E.P. Dievernich

Zur Qualität der Entscheidungsfunktion einer Organisation

Alles bereits entschieden?

Die Entscheidungshistorie schlägt zu: immer und überall. Sie verhindert, dass Entscheidungen wirklich neu und qualitativ besser getroffen werden können, als all jene Entscheidungen, die bereits vorher getroffen worden. Davon betroffen sind Manager. Ebenfalls betroffen sind ihre Organisationen, denen diese Manager vorstehen. Worum geht es? Immer wieder wird die Diskussion darüber geführt, wie Manager bessere Entscheidungen treffen können.¹ Dabei kann leicht übersehen werden, dass Organisationen mittlerweile eine Komplexität entfaltet haben, die das Fällen von echten Entscheidungen erst gar nicht möglich machen. Warum also über Entscheidungsqualitäten schreiben, wenn es gar nicht mehr zu Entscheidungen kommt? Dieser durchaus provokanten Frage liegt die Vorstellung zu Grunde, dass Entscheidungen nur als solche zu bezeichnen sind, wenn eine Situation vorliegt, die durch Alternativen gekennzeichnet ist und die sich selbst nicht entscheiden können. Nur unentscheidbare Fragen, so der Konstruktivist und Kybernetiker Heinz von Foerster, die eben nicht zu entscheiden sind, können wir tatsächlich entscheiden. Wo in den vielfältigen Organisationen treffen wir also auf Situationen, die nicht bereits schon durch eine Historie entschieden sind oder nahelegen, so zu entscheiden, wie bereits immer (vor-)entschieden wurde?



DR. FRANK E. P. DIEVERNICH; als Manager bei der Unternehmensberatung Kienbaum und für das Beratungsfeld »Management Diagnostics & Development« mitverantwortlich; zuvor Personalmanager bei der Deutschen Bahn AG, verantwortlich für Veränderungsmanagement und Mitarbeiterqualifizierung; Studium der Betriebswirtschaft und Soziologie und Promotion am Fachbereich Wirtschaftswissenschaft der Universität Witten/Herdecke; tätig als systemischer Business-Coach und als Lehrtrainer; Redaktionsmitglied des Schweizer Wirtschaftsmagazins »GDI Impuls«; Dozent unter anderem an der Freien Universität Berlin; diverse Publikationen, aktuell: Pfadabhängigkeit im Management (2007).

features

features

Der Grund für diese Skepsis, was das Vorhandensein echter Entscheidungen angeht, liegt in den Organisationsstrukturen, die als Erwartungserwartungen zu verstehen sind. Strukturen sichern, dass koordiniertes Handeln in Organisationen möglich wird. Wenn über die Komplexität einer Organisation gesprochen wird, dann sind es vor allem die ausdifferenzierten Erwartungserwartungen, die diese Komplexität ausmachen. Entscheidungen, die zu früheren Zeiten getroffen wurden und nun selbst zur Strukturbildung der Organisation beitragen, strukturieren die Zukunft der Organisationen bzw. deren zukünftige Entscheidungen. Die Theorie der Pfadabhängigkeit macht dieses Phänomen sehr schön deutlich.² Führungskräfte, denen man unterstellt, sie würden diese Entscheidungen treffen, werden zu Spielbällen in diesen Entscheidungsstrukturen. Sie werden durch die Historie von Entscheidungssträngen zu einem Medium der Struktur, um vor allem die alten Entscheidungsstrukturen durch neue Entscheidungen zu bestätigen.

Vom Entscheiden zum Verwalten

Die Annahme, die hier vertreten wird, lautet, dass es nicht mehr zu klassischen Entscheidungen kommt, sondern lediglich zu Verwaltungshandeln und Umsetzungshandeln bereits getroffener Entscheidungen. Hier über Entscheidungsqualität zu sprechen, geht also an der Realität vorbei, da es keine oder nur sehr wenige Situationen in Organisationen gibt, die tatsächlich Merkmale von echten Entscheidungssituationen aufweisen. Bezogen auf den bereits zitierten Heinz von Foerster: Echte Entscheidungen können nur stattfinden, wenn keine Alternativen vorliegen, wenn es also jemanden braucht, der tatsächlich entscheidet, weil es niemanden gibt, der ansonsten eine Wahl treffen könnte.³ Ganz zu schweigen von der Mehrzahl an »Entscheidungssituationen« in Organisationen, wo schon gar keine Alternativen mehr vorliegen, sondern, wo es aufgrund der hohen Komplexität nur darum geht, wie bereits entschiedene Entscheidungen (weiter) umgesetzt werden können.

An dieser Stelle macht es Sinn, darauf zu verweisen, dass sich Leadership (hier verstanden als das Treffen von Entscheidungen im Gegensatz zu Management, welches als Umsetzungsarbeit von bereits getroffenen Entscheidungen verstan-

den wird) schon lange aus den Organisationen verabschiedet hat. Zumindest gilt das für die breite Masse des Mittelmanagements – so die provokante Hypothese. Das bedeutet aber in der Umkehrung nicht, dass das Top-Management davon ausgeschlossen wäre. Viel gewonnen wäre also schon, wenn echte Entscheidungen überhaupt wieder stattfinden könnten, jenseits der Diskussion über ihre Qualität. Qualität ist bereits dann vorhanden, so die zentrale Aussage dieser Ausführungen, wenn Situationen entstehen, die echte Entscheidungen überhaupt erst möglich machen. Anstatt auf die einzelne Entscheidung zu fokussieren, macht es erheblich mehr Sinn,

Führungskräfte sollen vor allem die alten Entscheidungsstrukturen durch neue Entscheidungen bestätigen

über die Qualität der Entscheidungsprozesse zu sprechen, wobei der Qualitätsaspekt sich vor allem darauf konzentrieren muss, ob die Prozesse alternativen Entscheiden überhaupt möglich machen. Dafür ist es relevant, nicht nur vom einzelnen Entscheidungsprozess zu abstrahieren, sondern darüber hinaus vom »eingengegneten« Kontext des eigenen Entscheidungsbereichs einer einzelnen Führungskraft.

Bevor das aufgezeigt wird, soll ein relativierender Blick auf die Entscheidungssituation des (Mittel-)Managements geworfen werden, denn auch im Umsetzungsentscheiden mag es Situationen geben, die Charakteristika von echten Entscheidungen aufzeigen. Qualitätskriterien können auch genannt werden, die Frage bleibt aber, inwiefern diese zum Tragen kommen können, wenn die gesamte Organisation strukturell darauf ausgerichtet ist, keine wirklichen Entscheidungssituationen aufgrund der historischen Pfade und Strukturen mehr zuzulassen.

Checklisten für Qualitätseinschätzungen von Entscheidungen greifen zu kurz

Personalentscheidungen, Prozessverbesserungen, Produktmodifikationen, um drei Beispiele zu nennen, die alle (Mittel-)Managementebenen betreffen, sind klassische Entscheidungen, die nach jener Systematik erfolgen sollte, die exemplarisch für viele Rationalisierungsvorgaben in

Sachen Entscheidungssystematiken die beiden amerikanischen Wirtschaftswissenschaftler Noel Tichy und Warren Bennis aufgezählt haben.⁴ Dabei identifizieren sie drei Phasen des Entscheidungsprozesses:

1. Vorbereitung der Entscheidung,
2. Treffen der Entscheidung sowie
3. Umsetzung der Entscheidung.

Für die Qualität einer Entscheidung scheinen lediglich die ersten beiden Phasen und dort auch nur eine Auswahl an detaillierenden Unterpunkte relevant: Der Manager registriert relevante Signale in seinem Umfeld, er durchdringt komplexe Themen und erfasst den Kern des Problems, er legt eindeutige Entscheidungsparameter fest, er identifiziert wichtige Interessensgruppen und motiviert sie, nutzt die besten Ideen zur Entscheidungsfindung und trifft schließlich eine klare Ja/Nein-Entscheidung, die er sorgfältig begründet und erklärt. Der ganze Prozess unterliegt Überarbeitungsschleifen, die bis zum Treffen der Entscheidung möglich sind, zu vollziehen. In Anlehnung an Phil Rosenzweig sind folgende vier elementare Fragen vor dem Treffen einer Entscheidung zu stellen:

1. Was sind die richtigen Informationen und welches sind die wichtigsten Daten?
2. Welche Annahmen liegen der zu treffenden Entscheidungen zu Grunde und wie genau werden Berechnungen durchgeführt?
3. Welche Entscheidungsmöglichkeiten gibt es und welche Auswirkungen ziehen sie nach sich?
4. Wie passt die Entscheidung zur strategischen Positionierung?⁵

Bei genauer Betrachtung der hier aufgeführten Punkte wird deutlich, dass letztendlich, wie bereits moniert, immer nur der Prozess der Entscheidungsvorbereitung oder, um es noch allgemeiner zu formulieren, der Entscheidungskontext beschrieben und zu optimieren versucht wird.

Und auch wenn sich darauf eingelassen würde, dass tatsächlich durch die genannten Punkte die Entscheidung in ihrer Qualität bewertet werden, so wird für sie wie für ihren Prozess deutlich, dass dieser nur ex post bewertet werden kann. Dramatisch dabei ist, dass stets übersehen wird, dass der Erfolg einer Entscheidung durch den internen wie externen Markterfolg überschattet wird. Eine Entscheidung oder gar die Einhaltung

des gesamten Entscheidungsprozess kann richtig und mustergültig sein, jedoch bleibt der Erfolg der Entscheidung aus. Dies führt dazu, dass ex post der Entscheidungsfindungsprozess sowie die Entscheidung als falsch eingeschätzt wird. Als zweiter kritischer Punkt kommt hinzu, dass egal wie exakt die hier dargestellten Schritte durchgeführt werden, keine Immunisierung gegen die Entscheidungshistorie stattgefunden hat. Hier liegt der blinde Fleck jeglicher Checklisten, wenn sie nicht bewusst aufzuzeigen vermögen, inwiefern Entscheidungsalternativen oder relevante Informationen als positiv gewertet werden, weil sie bei früheren Entscheidungen als positiv eingeschätzt wurden. Um die Qualität von Entscheidungsprozessen also steigern zu können, braucht es die Berücksichtigung ihrer eigenen blinden historischen Flecken sowie die Einrichtung der Möglichkeit wieder vielfältige Entscheidungsoptionen schaffen zu können. Wie und Warum das?

Perfekt organisiert: Gefangen in der Historie

Die einzelne Führungskraft, die, so zeigt es die gegenwärtige Entwicklung, vor allem für die Umsetzung bereits getroffener strategischer Entscheidungen verantwortlich ist, befindet sich in einem historischen Entscheidungspfad, der ihr, qua Historie, nahe legt, wie zu entscheiden ist. Aus Perspektive eines Entscheidungspfades verringern sich die Optionen sinnvoller Entscheidungen, da sinnvoll bedeutet, dass sie am alten Entscheidungspfad anschlussfähig sein müssen. Jetzt ist davon auszugehen, dass sich in allen Teilbereichen der Organisation solche

Der Erfolg einer Entscheidung wird durch den internen wie externen Markterfolg überschattet

Entscheidungshistorien herausgebildet haben, an die es anzuschließen gilt. Wenn sich dann noch über die Jahre hinweg Führungskulturen etabliert haben, die vor allem darauf abzielen, jenes Entscheidungsverhalten zu honorieren, welches auf erfolgreiche Umsetzung sowie auf Effizienzsteigerung als einziges Handlungs- und Entscheidungsparadigma basiert, dann ist davon auszugehen, dass ein erfolgreicher Entschei-

dungsprozess einer ist, der vor allem wenig Entscheidungsoptionen entstehen lässt, damit im Sinne der Effizienz, erfolgreiches Entscheiden, was bedeutet, schnelles und ungestörtes Entscheiden, möglich wird. So gesehen haben sich die Organisationen in den letzten Jahren perfekte Entscheidungsstrukturen verpasst. Unter einer solchen Perspektive stellen sogar die eben aufgeführten und für die Qualität eines Entscheidungsprozesses wichtigen Überarbeitungsschleifen Behinderungen dar, sofern sie nicht zeitlich extrem eingegrenzt sind.

Als problematisch erweist sich diese Vorgehensweise, wenn aus Perspektive der Gesamtorganisation tatsächlich neue Entscheidungen aufgrund von Marktveränderungen von Nöten sind, wenn also vom bestehenden Entscheidungspfad der Gesamtorganisation (z.B. manifestiert in einem Kompetenzpfad, in einem Technologiepfad, in einem Produktpfad etc.) abgewichen werden muss, will sie auch in Zukunft überlebensfähig bleiben. Jetzt wäre es ein Einfaches zu sagen, dass für solch strategisch relevante Entscheidungen das Top Management ja durchaus im Stande sein muss, Entscheidungen, z.B. in Form von Richtungsänderungen, Firmenübernahmen, Forschungsbudgets und -vorhaben etc. zu treffen, die die Gesamtorganisation betreffen. Dabei gilt es aber zu berücksichtigen, dass auch dieses Top-Management nicht losgelöst über der Organisation schwebt, sondern seine Wahrnehmungen und Entscheidungsvorlagen aus jener (Mittelmanagement-) Organisation beziehen, die sich darauf spezialisiert hat, nicht mehr oder immer weniger zu entscheiden. Und schließlich, um ein weiteres Argument zu nennen, sind diese Manager selbst Ergebnisse von Personalentscheidungshistorien. Sie respektive ihre Berufung auf bestimmte Positionen sind Entscheidungen, die in Organisationen getroffen werden und an bereits bestehende Entscheidungen und Erfahrungen anschließen. Zugespitzt stellt sich der Sachverhalt dar, wenn Unternehmen über ausgefeilte Managementplanungs- und Nachfolgeprozesse verfügen und dadurch jene Managertypen honorieren, die bspw. an dem beschriebenen Effizienzparadigma aktiv mitgearbeitet haben, so dass auf allen Hierarchiestufen über kurz oder lang die gleichen Charaktere und Entscheidungslogiken und -historien implementiert werden.

Andersartigkeit als Qualitätskriterium des Entscheidungsprozesses

Was es also braucht, wenn es darum gehen soll, bessere Entscheidungen im Sinne von besseren Entscheidungsprozessen, die sich dadurch auszeichnen, dass sie über (mehr) Handlungsoptionen verfügen, zu produzieren, ist die Wiedereinführung einer gesamtorganisatorischen Perspektive in die Einzelentscheidung. Dahinter liegt der Gedanke der Vernetzung von in der Organisation ablaufenden dezentralen (Umsetzungs-)Entscheidungen. Es braucht die Reflexionsebene, die deutlich macht, zu was die auf Umsetzung basierten Einzelentscheidungen in den Teams, Abteilungen und Bereichen das Gesamtunternehmen führen. Wer an der Qualität von Entscheidungen bzw. Entscheidungsprozessen arbeiten will, muss also am Reflexions- und Vernetzungsgrad der Organisa-

Nur wenn Führungskräfte wieder über die Rahmenbedingungen entscheiden können, ist es möglich, dass qualitativ andere Entscheidungen entstehen

tion arbeiten. Nur wenn Führungskräfte wieder darüber entscheiden können, unter welchen Rahmenbedingungen sie entscheiden, ist es möglich, dass qualitativ andere Entscheidungen entstehen. Das Qualitative bezieht sich dann auf die Vielfalt an Entscheidungsoptionen, die zur Verfügung stehen. Es geht also darum, zwei Fliegen mit einer Klappe schlagen zu wollen. Zum einen soll die Andersartigkeit in den Entscheidungsprozess (wieder) eingeführt werden, in dem die Möglichkeit besteht, dass andere als die bisherigen Entscheidungen stattfinden können und das in einem ersten Schritt jenseits der Diskussion, ob das Andersartige auch das Bessere ist. Aber alleine durch die Hinzunahme des Anderen als Referenzpunkt kann es möglich sein, die Wiederholung des Alten als gute Entscheidung darzustellen. Es ist davon auszugehen, dass mehr oder weniger alle Organisationen in pfadabhängigen Prozessen stecken, so dass jene Organisationen, die es schaffen, über das Andersartige zu verfügen, Wettbewerbsvorteile haben. Andersartigkeit bedeutet nämlich hier, über Optionen zu verfügen. Wenn Führungskräfte also nun bei dem Treffen

von Entscheidungen die Gesamtorganisation im Auge haben, dann haben sie normalerweise zwangsläufig auch die Mitbewerber und Kunden, sprich den Markt, im Fokus. Zum anderen verweist die hier vorgestellte Perspektive darauf, dass die Qualität des Entscheidungsprozesses nur dadurch verändert werden kann, wenn die Rahmenbedingungen geändert werden, die dafür in entscheidenden Maße verantwortlich sind, wie gut echte Entscheidungen tatsächlich stattfinden können. Es geht also darum, »durch radikale Veränderungen von Rahmenbedingungen dem System die Möglichkeit zu geben, neue Verhaltensweisen auszuprägen«.⁶

Ein konkretes Beispiel: Nur wenn alle Führungskräfte sich darauf verständigen, dass es Sinn macht, den Effizienzsteigerungsparadigma zu unterbrechen, um (Prozess-) Innovationen entstehen lassen zu können und gleichzeitig Erfolgskriterien definieren, an denen sie sich für ein solches Handeln messen lassen wollen, ist es möglich, dass sich eine Führungskultur verändert. Ansonsten etablieren sich nämlich jene Führungskräfte als Verlierer, die auf Innovation und damit auf Verzicht auf kurzfristige Effizienzsteigerungen setzen, da sie organisationale Freiräume (»organizational slacks«) einführen, die gleichzeitig Potenzial für weitere Effizienzsteigerungen bedeuten, während die anderen weiter an der Professionalisierung der Effizienz arbeiten und dafür dementsprechend honoriert werden.⁷

Management 2.0 heißt, kollektiv den eigenen Führungsrahmen zu gestalten

So gesehen braucht es eine radikale Umstellung der Führungskräfteentwicklung weg von einem internen Dienstleister, der bloß Führungsinstrumente anbietet, hin zu einer strategischen Kommunikationsplattform, die Betroffene zu Beteiligten ihres eigenen Führungsalltages macht. Es gehört zuerst geklärt, in welche Richtung die Gesamtorganisation zu führen ist, jenseits von Team-, Abteilungs- und Bereichsgrenzen hinweg, unter welchen Bedingungen eine Führung sicherstellt, dass die Zukunftsfähigkeit der Gesamtorganisation gewährleistet ist, in dem sie die Rahmenbedingungen schafft, dass Entscheidungsoptionen wahrgenommen, produziert, diskutiert und erinnert werden können. Und

erst dann würde geklärt werden, mit welchen Führungsinstrumenten diese Art der Führung sichergestellt werden kann.

Deutlich soll werden, dass bessere Entscheidungsprozesse nur über Reflexion der daran beteiligten Akteure zu bewerkstelligen sind. Dabei bezieht sich die Reflexion nicht nur auf die Einzelperson, sondern auf das Kollektiv der Führungskräfte, da nur sie es sind, die unentscheidbare Fragen in echte Entscheidungen transformieren können. Es reicht nicht mehr aus, dass Führungskräfte bspw. in Coaching-Einzelsitzungen ihren Führungsalltag

Bessere Entscheidungsprozesse sind nur über Reflexion der daran beteiligten Akteure zu bewerkstelligen

und die zum Teil sich widersprechenden Anforderungen reflektieren, nicht um diese Paradoxien aufzulösen (wie sollten sie das auch alleine gegen das Organisationssystem schaffen?), sondern um (persönliche) Optionen des Umganges damit zu erlernen, damit die Umsetzungsroutine, an der sie gemessen werden, nach wie vor fehlerfrei von statten gehen kann. Das ist Symptombehandlung, nicht aber Ursachenbekämpfung und führt letztendlich dazu, dass die Führungskräfte zu Komplizen der problembehafteten Strukturen werden, anstelle sie aufzulösen, wofür sie eigentlich bezahlt werden.

Da bislang kollektive Foren inklusive Definitionsmacht bezüglich des eigenen Entscheidungsrahmens fehlen, ist es nicht verwunderlich, dass Führungskräfte sich selbst nur mehr als Umsetzer bereits getroffener Entscheidungen etablieren können und die Leadership-Funktion, im Sinne des Treffens echter Entscheidungen, quasi automatisch eliminieren. Alleine das hier Beschriebene als einzelne Führungskraft (Person) nachzuvollziehen reicht nicht aus, um das eigene Führungs- und Entscheidungsverhalten innerhalb der Organisation zu verändern. Es braucht stattdessen die Reflexion als kollektives Ereignis. Entscheidungspfade sind stärker als individuelle Erkenntnisse. Eine breite Reflexion, die vornehmlich darauf abzielt, diese Logik der sich zunehmenden Reduzierung von Entscheidungsoptionen zu erkennen und zu widersetzen würde nicht nur die Gefahr einer negativen Pfadabhängigkeit verhindern, sondern gleichzeitig Leadership im Sinne der tatsächlichen Entscheidungsfähigkeit wieder in die Organisation neu einführen. Darüber zu diskutieren, ob das was man macht, wirklich das ist, was man

machen will oder dem Gesamtunternehmen gut tut oder nur gemacht wird, weil man es schon immer so gemacht, sprich entschieden hat, ist die grundlegende Frage eines intakten Managements. Nicht nur sie stellen, sondern auch beantworten

und daraus (steuernde) Konsequenzen in Form der Generierung von Entscheidungsalternativen, von Andersartigkeit, zu ziehen, zeigt an, wie es um die Qualität der Entscheidungsfunktion einer Organisation steht.

Anmerkungen

1. So auch in der vergangenen Ausgabe dieser Zeitschrift (Sutrich/Opp: »Was ist anders an einem Entscheider-Coaching?«) oder Sutrich (2006): Besser entscheiden in Organisationen. In: Hernsteiner 03/2006). Siehe auch die Ausgabe Januar 2008 von managerseminare.

2. Siehe exemplarisch Schreyögg/Sydow (2003): Managementforschung 13: Strategische Prozesse und Pfade. Wiesbaden: Gabler oder auch bezogen auf die Pfadabhängigkeit in Entscheidungsprozessen des Managements

Dievernich (2007): Pfadabhängigkeit im Management. Stuttgart: Kohlhammer.

3. Ganz beiläufig wird dieser »jemand« auf die kollektive Ebene des »wir« geschoben. Daran wird auch in diesem Artikel angesetzt, wenn im weiteren Verlauf auf eine kollektive Führungskräfteentwicklung abgezielt wird. Siehe zu den unentscheidbaren Fragen Heinz von Foerster (1993): KybernEthik. Berlin: Merve.

4. Siehe hierzu Tichy/Bennis (2007): Wie man kluge Entscheidungen trifft.

In: Harvard Business manager. November 2007

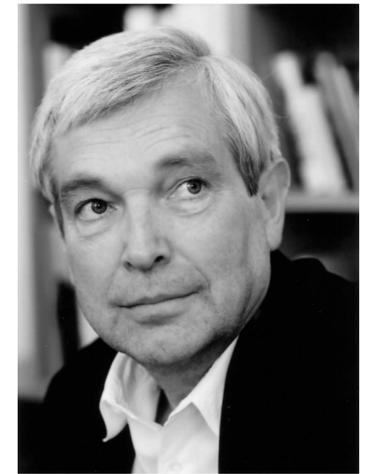
5. Siehe hierzu Rosenzweig (2008): Manager lassen sich über das Geheimnis des Erfolgs systematisch täuschen. In: GDI Impuls, 2/2008

6. Vgl. Hans A. Wüthrich/Dirk Osmetz/Stefan Kaduk (2007): Leadership schafft Wettbewerbsvorteile 2. Ordnung. In: zfo, 06/2007

7. Siehe zum Begriff »organizational slacks«, Richard Cyert und James March (1963): A behavioral Theory of the firm. Englewood Cliffs

Zweck des kollegialen Gespräches der zwei Strategieberater war, zwei Annahmen auf ihre praktische Nützlichkeit für Manager und Berater abzuklopfen. 1. Kann es, mit Hilfe der »Entscheiderbrille« – hier am Beispiel der Strategieentwicklung versucht – besonders elegant gelingen, anspruchsvolle Managementaufgaben vertieft zu verstehen und auf den Punkt zu bringen? 2. Wie nützlich ist die Empfehlung, generell im Prozess und speziell an wenigen erfolgskritischen Stellen in höchstmögliche Qualität des Entscheidens zu investieren? Bei diesem Versuch entstand eine vertiefte Beschreibung der fünf Schlüsselstellen in ihren Charakteristika und Herausforderungen:

1. Musterwechsel in der Bearbeitung von Zukunftsgewissheit (mit der impliziten Schlüsselstelle »Entscheidungsfähigkeit im Team«)
2. Positionierung der unternehmerischen Zukunft
3. Masterplan der wichtigsten Veränderungsbedarfe
4. Verzahnung der strategischen Festlegungen mit den operativen Planungsprozessen und Budgets
5. Strategische Reviews, d.h. eine Struktur, für das Beobachten der realen Entwicklung unter den strategischen Prämissen schaffen.



Univ.-Prof. Dr. RUDOLF WIMMER, geb. 1946 in Kirchberg/Mattinghofen, Studium der Rechts- und Staatswissenschaft sowie der Politikwissenschaft an der Universität Wien; Forschungsaufenthalte in den USA. Positionen: Mitbegründer und geschäftsführender Gesellschafter der osb Wien Consulting GmbH Wien und des MZW, Mitherausgeber der Zeitschrift Organisationsentwicklung (1993-2003), Lehrbeauftragter, Lehrtrainer und langjähriger Vorsitzender der ÖGGO, Professor für Führung und Organisation / Universität Witten. Berufserfahrung: Universitätsassistent, geschäftsführender Gesellschafter der osb-i. Tätigkeitsschwerpunkte: strategische Neupositionierung und Strategieimplementierung, einschneidende Veränderungsvorhaben, Beratung von Familienunternehmen beim Generationswechsel, beim Aufbau neuer Führungsstrukturen, Neuausrichtung von Personalbereichen in größeren Unternehmen; Professionalisierung von (internen) BeraterInnen

OTHMAR SUTRICH, – Biographie und Foto des Autors s. o., S. 36 –

Rudolf Wimmer / Othmar Sutrich

Die fünf Schlüsselstellen der Strategieentwicklung

(im Topmanagement-Team)¹

Othmar Sutrich (OS): Wie stehst du zu meiner Annahme, dass die Fokussierung auf den Entscheidungsprozess für Manager und Berater eine nützlich Hilfe ist, um das Wesentliche in Organisationen zu verstehen und auf den Punkt zu bringen?

Rudi Wimmer (RW): Es bedarf überall Entscheidungen, wo es gilt, Unsicherheit und Risiken bearbeitbar zu machen. Organisationen sind um die Bearbeitung solcher Situationen herum gebaut. Wenn nicht entschieden wird, geht nichts weiter. Das ist besonders kritisch, wenn es nicht um das operative alltägliche Entscheiden, sondern um die Produktion von Entscheidungsprämissen im Sinne Luhmanns geht, d.h. jenem Set an Grundentscheidungen, das dem operativen Entscheiden im Alltag einen Rahmen gibt, Korridore setzt. Strategieentwicklung ist nicht anderes als jener Prozess in Unternehmungen, der eine Organisation mit inhaltlichen, geschäftspolitischen Entscheidungsprämissen versorgt. So ein Prozess

features

features

kennt charakteristische Entscheidungssituationen. Werden diese in einem Beratungsprozess nicht bewältigt, dann ist er sein Geld nicht wert. Ich sehe aber nicht, dass die Fokussierung auf Entscheidung besondere didaktische oder Mehrwert stiftende Aspekte bietet, weil ich die Alternative dazu nicht sehe.

OS: *Oft genug kommt es vor, dass man – auch mit Unterstützung durch Berater – den Entscheidungsprozess nicht wirklich in hoher Qualität voranbringt.*

RW: Wenn ich Organisationen berate und nicht in der Lage bin die Entscheidungen herbeizuführen, die ein Problem bearbeitbar machen, dann habe ich am Kern vorbei beraten.

In der Strategieentwicklung ist die erste Schlüsselentscheidung die, ob man einen Musterwechsel in der Bearbeitung von Zukunftsun- gewissheit in Gang setzen will oder nicht.

OS: *Welche Gewohnheiten haben das Unternehmen bisher in existenziellen Themen mit Sicherheit versorgt?*

RW: Man trifft auf ein historisches Muster, wie sich die Organisation mit dieser Art von Entscheidungsprämissen versorgt hat. Es geht darum, dieses Muster auf den Prüfstand zu stellen, wählbar zu machen, die Organisation in die Lage zu versetzen, sich gezielt und bewusst auf einen Musterwechsel einzulassen. Wir werden meistens aufs Spielfeld gerufen, weil man die eingerasteten Umgangsformen der Unsicherheitsabsorption zukünftiger Entwicklungen als nicht mehr ausreichend einschätzt. Ob das in Familienunternehmen die intuitive, opportunity-gesteuerte Form der Auseinandersetzung mit Zukunftsun- gewissheit und Umweltentwicklungen ist oder ob es die negativen Erfahrungen mit der klassischen experten-orientierten ist. Die Entscheidung für diesen Musterwechsel ist eine Schlüsselentscheidung, weil sie eine Menge von Folgewirkungen nach sich zieht.

OS: *Wenn du dich in die Rolle eines Roland-Berger-Beraters hinein versetzt, der von einem Klienten zu einer Strategieberatung eingeladen wird – geht es da auch um Musterwechsel? Oder ist der Auslöser ein anderer?*

RW: Auch da trifft man häufig auf die Situation, dass sich die Organisation bisher eher inkremen-

tal, durch Auseinandersetzungen mit Umwelt- herausforderungen, durch Versuch und Irrtum entwickelt hat, also keine besonders expliziten, ausgedachten Vorgehensweisen im Umgang mit Strategiefragen zur Verfügung hat. Die Gründe der Wahl sind Zufall, besonderes Zutrauen zu bestimmten Marken am Markt, ob Roland Berger oder andere, aber auch, dass man sich ganz bewusst entscheidet, jemand zu holen, der einem die Bearbeitung dieser Ungewissheitsthemen abnimmt. Für diesen Beratertypus ist klar, wie sie vorgehen, weil sie kein Alternativenbewusstsein haben; das ist das Kennzeichen dieses Typus. Sie wissen, wie es geht, haben das Know-how durch ihre Branchenvergleiche, usw. Sie werden den Auftrag so verstehen, dass sie dem Auftraggeber eine Expertise abliefern werden.

Musterwechsel ist ein Begriff, der eine systemtheoretische Analyse des Zusammenhangs von Organisation und Strategie voraussetzt. Da ist unterstellt, dass die Organisation, wie immer geartet, Produktionsmechanismen für das Erzeugen solcher Prämissen hatte und sei es die Prämisse, dass der Unternehmer an der Spitze, weil es sein Geld ist, schon weiß, was er tut. Und wenn er heute links sagt, oder sagt, jetzt gehen wir in das Land, wo sich gerade bestimmte Chancen auftun, dann marschiert man in das Land.

Die Grundprämisse ist, dass der Unternehmer durch sein besonderes Verantwortungsbewusstsein, weil sein Kapital investiert ist und durch sein Gespür, das er in der Vergangenheit bewiesen hat, als Person in der Lage ist, diese Zukunftsun- gewissheit bearbeitbar zu machen. Das sind klare organisationale Prämissen, wie diese Form von Grundunsicherheit bearbeitet wird. Ein Roland-Berger-Berater würde an der Stelle sagen, sie haben bisher keine Strategie gehabt, und wir müssen etwas Neues hineinbringen, dass sie endlich eine durchdachte strategische Ausrichtung haben.

So denken wir nicht. Wir sagen, wie kann man mithelfen, dass man von einem Muster, das in der Vergangenheit offensichtlich erfolgreich angewendet worden ist, in ein Vorgehenskonzept wechselt, das wir gemeinschaftliche Führungsleistung nennen? Dafür braucht es einen Entscheidungsprozess, der gut aufbereitet ist und der auch nicht nur die Spitze involviert, sondern zumindest jenen Kreis an Top-Führungskräften, der dann aktiv in den Strategie-Entwicklungsprozess involviert sein wird.

OS: *Es kann zu dem Zeitpunkt günstig sein gemeinsam herauszufinden, was bisher das Muster*

des Herstellens von Zukunftsfähigkeit war und wie dieses gewirkt hat?

RW: Genau.

OS: *Je lebhafter man das beschreiben kann, desto zugänglicher ist es für einen Unternehmer zu sagen, gewisse Teile des Musters können wir weiter haben, aber andere Teile brauchen wir dazu, oder wir brauchen einen grundsätzlicheren Wechsel, weil wir so schnell wachsen, weil wir in der Zwischenzeit in so vielen unterschiedlichen Märkten unterwegs sind, die einzeln nicht mehr überblickbar sind, ...*

RW: ... weil wir eine längerfristige Entwicklungsperspektive brauchen, weil es hilfreich ist auch einen größeren Kreis im Unternehmen mit dieser unternehmerischen Denke zu versorgen.

OS: *Es braucht vorher eine Bewusstheit für die Notwendigkeit, einen Musterwechsel zu entscheiden.*

RW: Ein Beispiel ist, dass die an der Spitze, die meistens an ein oder zwei Personen hängt, erkannt haben, dass sie mit der Vielfalt, der Komplexität, die es auf den Märkten gibt, überfordert sind, dass sie mit ihren intuitiven (Entscheidungs-) Mustern, nicht mehr zurande kommen, dass da so viele Risiken aufgebaut werden, die alleine zu übernehmen sie beginnen zu scheuen. Die sehen, aha, es ist gescheit, dass man einen größeren Personenkreis im Unternehmen mit ins Nachdenken hineinbringt. Wir führen diese Schlüsselentscheidung sehr bewusst herbei. Und erzeugen, wie du sagst, ein gemeinsam geteiltes Bewusstsein, warum der Wechsel jetzt sinnvoll ist.

OS: *Und, dass es immer mit Risiko verbunden ist.*

RW: Das heißt auch, sich zu verabschieden, und dass die Unternehmer lernen müssen, sich auf etwas festzulegen, wo sie nicht mehr einfach aus dem Bauch heraus in Zukunft fuhrwerken können, sonst machen sie das alles wieder kaputt. Sie erzeugen Prämissen für sich selber. Das Schöne an dem Intuitiven ist, dass es keine Selbstbindung impliziert. Aber der Musterwechsel schafft auch für die Spitze Bindungswirkung.

Es geht darum, genauer hinzuschauen, was ist das Grundproblem, das mit dieser Strategieentwicklung in der Organisation zu lösen ist?

OS: *Das ist hoch riskant. Als Unternehmer bist du nicht gewohnt, dass das Sich-von-etwas-Verabschieden auch wirklich gilt. Du kannst als Unternehmer immer alles revidieren. Das ist ein riskanter Teil der ganzen Operation.*

RW: Man muss wissen, dass es Folgen hat, wenn man das wieder zurück dreht. Man kann natürlich alles wieder zurück drehen.

OS: *Es scheint gut zu sein, das zu benennen, obwohl du als Berater geneigt sein könntest, diese Folgekosten nicht besonders zu erwähnen. Das könnte zum Bumerang werden ...*

RW: ... weil man die Leute hineinverführt in den Prozess und sie mitten im reißenden Strom draufkommen, in was sie sich da eingelassen haben: Das wollten wir eigentlich gar nicht – ob das die Selbstbindungsnotwendigkeiten, aber auch die Verbreiterung der unternehmerischen Basis im Unternehmen ist, das Aufbauen von Führungskräften, die diese Art von strategische Denke für sich selber entdecken.

OS: *Das sind Folgeentscheidungen des Musterwechsels.*

RW: Darum ist zum Start die Auseinandersetzung über einen Musterwechsel wichtig, sodass die Top-Führungsmannschaft sehenden Auges hineingeht und sagt: Genau so wollen wir das, denn das löst beobachtbare Unternehmensprobleme, mit denen wir uns sowieso schon herumschlagen. Wir erwarten, dass dieser Prozess darauf auch Antworten gibt.

OS: *Diese Logik der Bindung an die beobachtbaren Unternehmensprobleme muss klar sein.*

RW: Das ist das, was du mit Notwendigkeit gemeint hast.

OS: *Wie wird die erste Schlüsselstelle »Musterwechsel« in den einzelnen Unternehmen bewältigt? Wenn man sich keine alternativen Muster bzw. alternative Gewohnheiten vorstellen kann, dann gibt es nichts zu entscheiden.*

RW: Man entscheidet, nicht zu entscheiden und macht einfach weiter.

OS: *Dann driftet das Unternehmen, würde Richard Timel sagen.*

RW: Ja, aber auch das wird in der Organisation als Entscheidungen gelesen und genutzt.

OS: Welche Spannweite kann das in der Praxis haben? Wie unterschiedlich laufen die konkreten Fälle des Musterwechsels?

RW: Die Spannweite ist, welchen Aufwand man treiben muss, um zu einem Musterwechsel in fundierter Weise zu kommen. Das kann, wenn der Boden schon gut aufbereitet ist, relativ rasch gehen. Oder die Konflikte sind noch unausgetragen und kristallisieren sich dann an der Beraterauswahl. Dann ist der Auswahlprozess der Berater auch eine Entscheidung Pro oder Kontra Musterwechsel. Ich lege die Karten sehr früh und deutlich auf den Tisch, um beim Kunden schon im Auswahlprozess anzuregen, dass sie die Unterschiede nicht verschleifen, sondern auf den Tisch bringen.

Wenn ein Führungswechsel an der Spitze vollzogen wird, dann geht das meistens ganz gut und rasch. Oder bei einem Generationenwechsel. Wenn ein Junior in einem Familienunternehmen dieses Mindset mitbringt, ist es nicht allzu schwer. Andererseits doch, denn auch die nächsten Führungsebenen müssen sich ein Stück von dem, was sie vom Vater gewohnt waren, lösen. Dieses Empowerment, die nächste Ebene in die Verantwortung zu bringen, geht nicht einfach. Mit ein paar Sitzungen kriegst du diesen Change auf der nächsten Ebene nicht hin.

OS: Gewohnheiten ändern ist immer ein Energieaufwand, der notwendig sein muss, sonst geschieht er nicht.

RW: Da müssen die Topfiguren bereit sein, in diese Verantwortungsteilung zu gehen. In manchen Fällen wird die Einladung, ins Boot zu kommen bereitwillig aufgegriffen. In anderen Fällen ist es ein Problem der Teamformung, wenn du z.B. ein fragmentiertes Topmanagement-Team antriffst, das nicht wirklich gut miteinander kooperiert, wo jeder seinen Stuss macht. Die Schwierigkeit ist, diesen Teambuildingprozess implizit hinzukriegen, dass sie Step by Step in ein anderes Niveau der Arbeitsfähigkeit kommen.

OS: Ist der Musterwechsel vollzogen, geht der Prozess hinein in eine ausführliche Analysephase – ohne Schlüsselstellen im Entscheidungsprozess.

RW: In welcher Welt leben wir denn? Gesellschaftlicher Kontext, die strategischen Herausforderun-

gen, eine ausführliche Branchenanalyse und auch die Zukunftsszenarien in der Branche, die Wettbewerbsdynamik, eine Kundenpotentialanalyse; was man zur klareren Herausdestillierung des Sets an strategischen Herausforderungen, Chancen und Bedrohungen für die Zukunft, braucht.

Hier braucht es Festlegungen, was für uns eine wichtige Herausforderung ist und was nicht. Ähnliches gilt, wenn man sich die Kernkompetenzen genauer anschaut und sagt, was sind denn die tieferen Wurzeln, aus denen wir von der Geschichte her gesehen unsere Wettbewerbsfähigkeit abgeleitet haben, diese vier bis sieben Kernkompetenzen, die den Erfolg eines Unternehmens letztlich ausmachen? Das ist eher ein exploratives Geschehen, im Sinne einer Selbstfindung.

OS: Bei der Arbeit an den Kernkompetenzen können Entscheidungen innerlich fallen und – aus Angst – nie ausgesprochen werden: Zum Beispiel, dass ich/wir nicht glauben, neue Kernkompetenzen aufbauen, im Sinn von lernen zu können, d.h. dass – im Schein'schen Sinn – die Lernangst größer ist als die Existenzangst. Das heißt faktisch, dass man unauffällig weiter analysiert und den Prozess nicht stört, aber insgeheim eine Bindung von Energie stattgefunden hat, weil man sich die Zukunft mit anderen Kompetenzen nicht vorstellen kann.

RW: Das erlebe ich in dieser Phase nicht. Diese Phase ist immer ausgesprochen spannend, zum Teil auch konfliktbeladen. Hier heißt es, keine Wunschbilder zu erzeugen, was man denn alles drauf hat, sondern sich realitätsgerecht die Karten zu legen. Der entscheidende Punkt ist hier, den Suchprozess konstruktiv zu gestalten und den eigenen Selbstillusionsbedürfnissen auf die Schliche zu kommen.

Im Analyseteil sagt man: Das ist die Welt von der wir annehmen, dass sie auf uns zukommt. Und andererseits sagt: das sind unsere Wurzeln. Die Kernkompetenzdefinition ist der schwierigste Part im Analyseteil. Wenn man das miteinander in Relation bringt: Welche Positionierungsfestlegungen können wir da denkbar machen? Das ist ein Kreativprozess. Es geht darum, zwei, drei machbare, unterscheidbare und für das Unternehmen attraktive Optionen zu profilieren. Da sind wir schon näher am Entscheiden dran. Da spielt immer die Frage eine Rolle: Können wir die Optionen aus unseren Kernkompetenzen heraus abdecken, oder müssten wir uns ganz neue individuelle Kompetenzen oder organisationale Fähigkeiten

aufbauen? Diese Optionen muss man konkretisieren, damit, über Zahlen belegt, die Business-Konsequenzen abschätzbar werden: Was sind die möglichen Marktpotentiale, die Ertragschancen, die Risiken, die Investitionsnotwendigkeiten?

OS: Du beschreibst eine relativ lange Phase im Prozess der Strategieentwicklung, wo keine besonders kritischen Entscheidungen fallen. Andererseits weiß man, dass in vielen Fällen unbewusst und inoffiziell eine Entscheidung schon lange vor dem offiziell Beschluss fällt – bei einzelnen Menschen, in Gruppen, mehr oder weniger implizit.

Wie siehst du die Links zwischen Entscheiden als Organisationsphänomen, der Entscheidungsfähigkeit von Gruppen, und der Entscheidungsfähigkeit oder -bereitschaft einzelner wichtiger Player? Ich sage gerne, was meine Hypothese ist: Da läuft ein sehr subtiles Spiel zwischen den Systemebenen des Entscheidens ab, aus dem heraus oft die erstaunlichsten Sachen entstehen, wirklich überraschende Kreativität, wenn man sich aufeinander einlässt, wenn man überraschungsbereit bleibt, oder aber Blockaden bzw. Einigung am kleinsten gemeinsamen Nenner.

RW: Es ist der Sinn und Zweck eines solchen Prozesses, darauf zu achten. Die Entscheider – zwei oder drei Geschäftsführer und die nächste Ebene – haben natürlich ihre Vorstellungen im Kopf, worauf es im Geschäft ankommt, Hypothesen zu der Analyse, aber auch daraus abgeleitet Vorstellungen, Überzeugungen, wo es künftig hingehen soll. Das sind die mentalen Modelle, mehr oder weniger elaboriert. Den Prozess gilt es so zu steuern, dass diese mitgebrachten mentalen Festlegungen Step by Step auf den Tisch kommen, und dass dort was Neues entstehen darf. Das ist Teil des Teamentwicklungsprozesses, der in diesen Schritten stattfinden muss.

OS: Wenn der nicht stattfindet, kann man nicht von einem nachhaltigen, tief greifenden Veränderungsprozess via Strategie reden.

Implizite Schlüsselstelle im Prozess – beginnend beim Musterwechsel – ist, ob das Top Management als Team entscheidungsfähig wird, oder nicht.

RW: So ist es, weil es sonst nur einen Streit gibt, wessen vorgefasste Meinung sich hier durchsetzt. Und dann wird die ganze Umweltanalyse zum Mittel zum Zweck, um die Vorgefasstheiten zu begründen und zu erhärten. Jetzt sind wir bei

diesem neuen Beratungstypus. Das ist genau die Kunst, hier den Teamprozess sehr gut im Auge zu haben, dass der Berater sieht, ob diese Art des Sich-individuell-Lösens stattfindet, und ob sie im Team auf etwas Neues draufkommen dürfen, oder nicht.

Wenn das nicht stattfindet, wenn man sieht und spürt, dass die Kommunikationsqualität in diesem Team sehr zu wünschen übrig lässt, müssen bei uns Beratern die Alarmglocken läuten. Kann sein, dass man die Ebene wechselt und sich mit der Teamkonstellation auseinandersetzt, um danach wieder auf der Sachebene fortsetzen zu können. Dazu braucht es immer ein Commitment mit der Spitze, dass man so was ansprechen darf und kann, die dann auch mitspielen muss.

Du hast Recht, hier geht es im Wesentlichen darum, dieses Top-Management als Team entscheidungsfähig zu machen. Sonst kriegst du diesen Kreativprozess nicht zustande, und es entsteht auch nicht etwas, was von diesem Team kollektiv im Nachhinein getragen wird. Für die Implementierung ist das die halbe Miete. Das ist der Vorteil dieses Vorgehens – im Vergleich zum üblichen Umsetzungsthema, das die klassischen Strategieberater haben. Das Umsetzungsthema ist durch den gemeinsamen Entwicklungs- und Arbeitsprozess wesentlich entschärft.

OS: Das heißt, da ist das Zusammenspiel von Fach- und Prozessberatung in der Strategieentwicklung gefragt.

RW: Du musst genau sehen, was inhaltlich passiert, aber du musst auch anschauen, wie die Leute miteinander tun, wie der einzelne Platz kriegt, dass er gehört wird, dass Konflikte sein dürfen, dass Dissens was Gutes ist, aber gleichzeitig immer aufpassen, dass sich mitgebrachte Rivalitäten nicht reproduzieren und sich nicht in dem Prozess durchsetzen.

OS: Das ist eine kritische Stelle der Wanderung, ob man auf Klientenseite bereit ist, nicht nur pro forma, Teamentwicklung und Teamreife zu lassen.

RW: Aber das ist etwas, was ich den Kunden nicht entscheiden lasse! Es muss natürlich darüber entschieden werden, dass in diesem Managementteam die Arbeit überhaupt passiert, aber dass hier gleichzeitig eine Teamentwicklung stattfindet und ein Reifungsprozess, darüber verständigen wir uns in der Regel nicht. Das wird getan; es anzukün-

digen ist riskant, weil sie dann vielleicht genau darauf achten und sich deshalb nicht einlassen.

Der Teamentwicklungsprozess ist nachhaltiger, wenn er schlicht passiert und sie die Erfahrung machen, und aus der Reflexion der Erfahrung kann man sagen »wir haben da eigentlich wunderbar zusammen gearbeitet, dass wir das miteinander zusammen bringen, hätte ich mir nie gedacht.« Das heißt, den Überraschungseffekt nutzen.

OS: *Du bestätigst meine Erfahrung und Überzeugung: Der State-of-the-Art von Teamentwicklung ist, dafür zu sorgen, dass gemeinsam gute Entscheidungen fallen. Das ist die beste Art von Teamentwicklung, die effizienteste und nachhaltigste.*

RW: Wenn sie wirklich dazu stehen und das Gefühl haben, »das ist unsere Entscheidung, wir tragen sie miteinander, das ist nicht eine Einzelentscheidung, da hat sich niemand auf Kosten anderer durchgesetzt.«

OS: *Für diese Renaissance der Gruppendynamik würde es sich lohnen, wieder deutlicher auf die Barrikaden zu steigen, weil sie so unabweisbar klare Geschäftsvorteile bringt. Das ist eine implizite Schlüsselstelle.*

RW: Die Teamentwicklung ist eine implizite Schlüsselstelle, ja, aber vom Prozess her. Hier arbeite ich als Berater an der Entscheidungsfähigkeit.

OS: *Der Kunde muss deine Entscheidung mittragen, sonst geht es nicht.*

RW: Das kann ich ein Stück beeinflussen. Das ist meine Kunst als Profi, den sachlichen Prozess und den sozialen Prozess so miteinander zu verquicken, dass die Wahrscheinlichkeit eines Erfolgs größer wird. Das erklärt, warum das aus einer Hand passieren muss, weil es sinnvoller Weise gleichzeitig passiert.

OS: *Das passiert gleichzeitig oder es passiert nicht. Du kannst nicht in Arbeitsteilung Teamentwicklung parallel machen, das bringt es nicht.*

RW: Du kannst nicht Outdoor-Übungen machen und dann am Strategieprozess arbeiten, das sind Hilfskrücken. Das kann man natürlich machen, aber kriegt nicht den Output, den man sich verspricht.

Diese spezielle Qualität von Teams ist besonders in der Strategieentwicklung kriegsentscheidend für ein ganzes Unternehmen. Das zeigt sich insbesondere nach der Analysephase. Da kann man auch zeigen, dass Teamentwicklung nicht nur Händchenhalten oder Gutmenschsein inszenieren ist, sondern unmittelbare Businesskonsequenzen hat.

OS: *An der zweiten Schlüsselstelle – der strategischen Positionierungsarbeit – geht es um die Festlegung der unternehmerischen Zukunft.*

RW: Es geht darum, sich aus den herausprofilieren Optionen und Zukunftsentwürfen festzulegen. Das ist der Kern dessen, wo sich das unternehmerische abspielt. Die Festlegung ist das Highlight. Wo es darum geht, unternehmerisches Risiko ins Auge zu fassen, zu sagen, wenn wir uns auf x festlegen, dann schließen wir y aus, und wir lassen uns auf folgende Unabwägbarkeiten ein. Das ist unter Entscheidungsgesichtspunkten der wichtigste Part des Ganzen, weil da die zukünftige geschäftspolitische Identität hinein kommt, und wir damit Unternehmensziele verfolgen: z.B. in fünf Jahren in dem Segment x die Nummer zwei sein oder dann y % Marktanteile erobert oder das Umsatzniveau z erreicht haben. An der Stelle gibt es eine Aussage über die künftige Identität: wohin wollen wir uns geschäftspolitisch entwickeln? Beispiel: Wir konzentrieren jetzt unsere Energien auf ein bestimmtes Geschäft und lassen andere beiseite, weil wir uns da nur verzetteln. Und es gibt ein Set von Aussagen, woran werden wir merken, dass wir erfolgreich unterwegs sind?

Hier wird das Team der Akteur für die Übernahme des unternehmerischen Risikos, was sonst Einzelfiguren auf sich nehmen.

OS: *Die Teammitglieder übernehmen damit auch für die Umsetzungsphase die notwendige Multiplikationswirkung in die Organisation hinein. Kannst du das Wesentliche an der Schlüsselstelle in der Positionierung noch vertiefen?*

RW: Es gilt, für eine Menge von Unwägbarkeiten die Konsequenzen zu tragen: »Wir nehmen das jetzt als sicher an, obwohl wir wissen, dass es unsicher ist.« Das ist das Wesen von Entscheidungen, und das ist es bei diesen Zukunftsentscheidungen besonders. Die große Herausforderung ist, darüber die eigene künftige Identität festzulegen: »Das hat uns historisch bisher ausgemacht, und jetzt verlassen wir die vergangenheitsbezogene Sicher-

heit und legen etwas fest, von dem wir wissen, es kann in einem Zeitraum von fünf oder zehn Jahren ganz anders werden und entscheiden uns, das Unternehmen von dieser Zukunftsperspektive aus führbar zu machen.« Das heißt, ich muss morgen anfangen, bestimmte Entwicklungen in Gang zu setzen, damit ich in fünf Jahren die anvisierte künftige Identität erreiche.

Der Charme dieser Art von Strategieentwicklung ist, dass ich die Wirkungsketten in Entscheidungen umdrehe, dass ich nicht die Entscheidungen treffe, die Probleme, die aktuell existieren und in der Vergangenheit aufgebaut worden sind, zu lösen, sondern dass ich Entscheidungen treffe, die mich in der Gegenwart binden für etwas, was in der Zukunft erst auf uns zukommt.

OS: *Das ist einer der schwierigsten Punkte, wie wir beide wissen. Viele Strategieentwicklungen, soweit sie mir bekannt sind, folgen dem ersten Reflex, erst mal die Probleme der Vergangenheit lösen zu wollen und nicht von der Zukunft her zu schauen, um auf diese Art und Weise eine ganz andere Perspektive zu kriegen. Was ist an dieser Schlüsselstelle der unternehmerischen Positionierung kritisch zu bewältigen? Sich der anderen Perspektive von der Zukunft her zu vergewissern?*

RW: Das ist der eigentliche unternehmerische Erschaffungsprozess.

OS: *Und der Unterschied zu dem, was man üblicherweise als Problemlösungsprozess bezeichnet. Entscheiden, dass man ein Problem lösen will, ist notwendigerweise etwas, was man von der Vergangenheit her betrachtet.*

RW: Strategieentwicklung ist hingegen der Versuch, den Problemdruck im Unternehmen aus der Zukunft heraus zu erzeugen. Zu sagen, wenn wir in Russland Fuß fassen wollen in den nächsten Jahren, müssen wir dort jemanden akquirieren, müssen dort eine Vertriebsorganisation aufbauen, oder wir müssen versuchen unsere Produkt so zu spezifizieren, dass sie den russischen Kunden angemessen sind, usw.

OS: *Für den Prozess heißt das, sich an diesen Blick von der Zukunft her so zu gewöhnen, dass man ihm Ähnliches zutraut wie dem Bekannten.*

RW: Das ist genau die Qualität der Entscheidungsunsicherheit, die in dieser Schlüsselstelle

drin steckt. Die Vergangenheit hat den Beweis ihrer Berechtigung schon angetreten.

OS: *Deshalb hat die Vergangenheit die besseren Karten ...*

RW: ... wenn du die Unternehmung nicht bis in die Wurzel hinein mit Energie versorgst, dass sie willens ist, diesen Beweis von der Zukunft her anzutreten, ...

OS: *Die prekäre Sache ist, dem Unbeweisbaren eine größere Chance zu geben, als dem schon Bewiesenen.*

RW: So ist es. Das ist die Funktion von Strategieentwicklung. Das hast du wunderbar auf den Punkt gebracht. Den Vorlauf (der Analysephase) braucht es, damit man für die zweite Schlüsselstelle wirklich gerüstet ist, damit ausreichend gemeinsam geteilte Einschätzungen und Annahmen da sind um zu sagen: »Auf das müssen wir uns jetzt einlassen.«

Diese künftige Identitätsbeschreibung muss ein Attraktor sein, nicht nur ein Weg-von, sondern ein Hin-zu. Nicht etwas, was (nur) als marktlogisch erkannt ist, sondern wo es Spaß macht, ein Unternehmen in seiner Entwicklung dorthin zu unterstützen und mit dabei zu sein. Es ist für mich immer wichtig, damit die Identitätsbeschreibung Sinn macht, an der Stelle über Unternehmensziele zu reden. Wenn die Identität formiert ist, dann kann ich sagen, was realistische Erwartungen sind.

OS: *Das Wort Identität ist nicht mehr so modern, aber es hat doch einen wichtigeren Stellenwert bei den Schlüsselstellen, als offiziell darüber geredet wird. Was ist, betreffend die gewachsene Identität und eine neue vorstellbare das Kritische im Entscheidungsprozess?*

RW: Dass man hier einen Verabschiedungsprozess in Gang setzt. Selbst wenn ich eine größere Akquisition tätige und ich selbst der Akquisiteur bin, muss ich rechnen, dass ich durch diese Akquisition meine angestammte Identität ziemlich über den Haufen werfe.

OS: *Also ohne Verabschiedung geht es nicht.*

RW: Außer ich sage, ich mache so weiter wie bisher, aber ob das in der heutigen Welt, bei den Marktherausforderungen, eine Antwort ist,

möchte ich bezweifeln. Ich habe hier immer die ganz fundamentale Frage: Woraus ziehe ich meine Existenzberechtigung? In welchem Geschäft bin ich jetzt letztlich drinnen? Ich definiere hier eine künftige Identität, und damit mache ich eine Spannung auf zu dem historisch Gewachsenen. Die Spannung brauche ich, weil ich sonst die Entwicklung in die Zukunft nicht in Gang setzen kann. Die Spannung muss groß genug sein, damit sie Ehrgeiz mobilisiert, darf aber auch wieder nicht so groß sein, dass gesagt wird »was sich die da ausgedacht haben, wird nicht funktionieren.«

OS: Das markiert auch den Zusammenhang zwischen Strategieentwicklung und Organisations-transformation bzw. Changemanagement.

RW: Ja, genau.

OS: Woran erkennt man die erfolgreiche Bewältigung der zweiten Schlüsselstelle, dem unternehmerischen Festlegen der Zukunft, in der Praxis der Unternehmen?

RW: Das Dilemma ist das Feinjustieren der Sprungweite, dass die Identitätsfestlegung für die Zukunft realistisch ist, sich nicht zu weit entfernt, aber auch ehrgeizig genug ist, und man nicht einfach zur Tagesordnung übergeht und sagt, mehr vom Selben. Und natürlich auch das Ins-Gespür-Kriegen der unternehmerischen Dimension, der Risiken. Unternehmer sein heißt, nicht jedes Risiko eingehen, sondern Unternehmen, die ihr Geld investieren, erfolgswahrscheinlich zu machen. Gute Unternehmer sind eher risiko-avers.

OS: Jedenfalls keine Hasardeure.

RW: Keine Hasardeure. Keine Abenteurer, sondern sie haben ein Gefühl für gute Risiken und wie man sie übernehmen kann. Es ist auch eine Teamleistung, zu sagen: Ja, auf das legen wir uns fest. Wenn das schief gehen sollte, dann ist das nicht die Schuld von A oder B, der sich da durchgesetzt hat, sondern wir haben sehenden Auges gemeinsam gesagt, das machen wir. Dann müssen wir halt die entsprechenden Korrekturen vornehmen und wir kommen im Nachhinein nicht zu Schuldzuweisungen untereinander, was die Festlegung angeht.

OS: Wenn man es so macht, desto besser wird man später den passenden Zeitpunkt für den Abgleich mit der Wirklichkeit spüren.

RW: Genau. Daher ist auch wichtig, dass diese jährlichen Überprüfungsleifen einsetzen (siehe Schlüsselstelle 5), damit man nicht zu lange auf Dingen sitzt, die sich in der Realität schon nicht mehr als durchsetzbar erwiesen haben. Die Frage »Springen wir hier weit genug?« ist immer wieder neu zu stellen.

OS: Wie explizit benennst du die wahrzunehmenden Risiken? Ich arbeite mit einer Chancen-Gefahren-Bilanz um die Risiken zu fokussieren, damit sie nicht diffus bleibt. Was ist konkret die Art der Chance? Was ist das gute Risiko, was ist die Kehrseite und Konsequenz des guten Risikos?

RW: Drum ist es wichtig nicht abstrakt zu sagen, wir wollen die Nummer zwei sein oder in den russischen Markt gehen, sondern das konkret zu machen.

Um, zum Beispiel, unseren heutigen Marktanteil zu halten, müssen wir in den nächsten fünf bis sechs Jahren mindestens drei Akquisitionen in Russland setzen. Drei Standorte, das sind Akquisitionen von ungefähr 300-400 Mio. pro Standort. Wenn wir die nicht akquirieren können, dann müssen wir selber Standorte hochziehen. Das kann man dann durchkalkulieren und sagen, in welchem Zeitraum wird sich das wahrscheinlich amortisieren. So konkret muss das schon im Businessplan werden, sodass das unternehmerische Risiko von Aufwand und wahrscheinlichem Return on Investment abschätzbar wird. Sonst wird es blutleer. Das ist diese Entscheidungshürde, wenn es um die Festlegung, den künftigen Identitätsentwurf, geht.

Bei der unternehmerischen Positionierung ist häufig das Dilemma, dass man zu nah am Status Quo bleibt. Es geht dann im Grunde genommen um eine Fortsetzung, also das was Ansoff Marktdurchdringungsstrategien nennt. Es kann unter Marktgesichtspunkten sinnvoll sein, das bestehende Marktpotential einfach noch besser ausschöpfen. Ich denke an die Strategiearbeit mit einer regionalen Zeitung. Wenn du eine strategische Festlegung machst, die sich nicht weit von der historischen Identität entfernt, bleibt immer ein schales Gefühl: Sind wir wirklich weit genug gesprungen?

In einem anderen Fall haben wir beim ersten Wurf eine ehrgeizige Marktwachstumsstrategie im Osten ausgearbeitet. Beim nochmals Durchgehen mit den Eigentümern – das ist eine italienische Unternehmerfamilie – wurde deutlich, das ist zu

ehrzeigig, die Eigentümer werden nicht mitspielen. Da mussten wir kleinere Brötchen backen, zurückrudern.

Wenn der Prozess bis zur unternehmerischen Positionierung gut gelaufen ist, dann folgt der nächste Stepp.

OS: Der Masterplan für das Erarbeiten der wichtigsten Veränderungsbedarfe ist die dritte Schlüsselstelle auf der Bergwanderung.

RW: An welchen Unternehmensdimensionen muss ich jetzt wann drehen, damit die Entwicklung in die gewünschte Richtung wahrscheinlich wird – angefangen von der Produktentwicklung, der Markenpolitik, der Reorganisation – z.B. weil man sagt, jetzt internationalisieren wir unser bisheriges Stammhauskonzept, dann müssen wir die Organisationsstrukturen kräftiger umbauen – bis hin zu Fragen der Personalentwicklung, weil es jetzt andere Kompetenzen braucht, die rechtzeitig aus- oder aufzubauen sind.

Der Masterplan ist ein relativ genau durchdachtes, zeitlich abgestuftes Konzept, in welchen Schritten die Entwicklungen in Gang gesetzt werden, so dass die Sachen zusammen passen und sich nicht konterkarieren. Es geht um das Herausarbeiten der Stellhebel, also der Unternehmensdimensionen, die weiterentwickelt werden müssen, und wie sich das zeitlich wechselseitig verstärken kann.

OS: Was ist die besondere Qualität des Entscheiders beim »Masterplan«?

RW: Da geht es für die handelnden Personen ans Eingemachte. Wenn ich an die vielen Reorganisationen denke, die sich hier anschließen, wird deutlich, dass der eine oder andere aus dem Team für die neuen Aufgaben nicht mehr die Kompetenzen mitbringt, oder überhaupt unnötig wird ...

OS: ... und das, meiner Erfahrung nach, bereits in der Analysephase oder noch früher schon gespürt hat ...

RW: Das kann sein, muss nicht sein. Je nachdem habe ich beides schon erlebt, dass das der eine oder andere spürt, aber es ist jedenfalls ein Wissen, das die Organisation schon hat. Dass da Leute sind, die eigentlich überfordert sind oder in Jobs geparkt sind, die keinen Mehrwert schöpfen und so weiter und der Strategieprozess wird auch ein Stück genutzt, dass das offenkundig und ent-

scheidbar wird. Aber es gibt auch viele andere Fälle, wo es tatsächlich wirklich erst durch die strategischen Festlegungen und die organisationalen Konsequenzen deutlich wird, dass hier die Karten, was die Besetzungsentscheidungen angeht, neu gemischt werden müssen.

OS: Im Masterplan geht es insbesondere um organisationale Veränderungen, die immer auch individuelle Brüche in der eigenen Position und Karriere nach sich ziehen. Was ist da die besondere Qualität des Entscheiders?

RW: Die besondere Qualität ist, dass ich hier als Topmanagement-Team in der Lage bin zu sagen, welche Art von Organisationsarchitektur (Aufbauorganisation) ist angemessen, um diese strategischen Festlegungen auch ins Fliegen zu bringen. Das verlangt von den Akteuren ein Abstraktionsvermögen, sie müssen von sich selbst, und das was sie als Lieblingsjob und Karriereerwartungen da hinein legen, abstrahieren. Da kann es sich herausstellen, dass es den Job, den sie bisher hatten, in Zukunft gar nicht mehr gibt. Das verlangt ein Sich-lösen-Können, wenn der Lern- und Veränderungsaufwand größer ist, als bisher angenommen. Wenn man da nicht aufpasst, beginnt man eine Organisation zu basteln um die Mitglieder dieses Strategieteam herums. Wenn jeder einen Platz haben muss, der für ihn gesichtswahrend ist, dann kommt hier ein Organisationsdesign heraus, wo sich die anderen in der Organisation an den Kopf greifen und sagen, »mit dem wollen sie jene Stelle besetzen, das passt nicht zusammen.« Damit ist die Strategie kaputt.

OS: Assoziative Stichworte für die Qualität dieser Schlüsselstelle?

RW: Es kommt darauf an, und das ist wieder eine Teamqualität, dass man sich wechselseitig so im Auge hat, dass es besprechbar wird, wenn einer im Team eine ganz bestimmte Organisationslösung mit Leidenschaft präferiert. Dass man Verständnis zeigt, dass er für etwas bestimmtes kämpft, dass man aber wiederum sagt: Jetzt schauen wir mal, was im Sinne einer Stimmigkeit der Organisationslösung angesagt ist. Da habe ich als Berater wieder eine ganz wichtige Rolle, dieses Pendeln hinzukriegen zwischen Verständnis für persönliche Befindlichkeiten und Interessenslagen und für Verständnis untereinander, aber die Entscheidung nicht diesen persönlichen Interessenslagen auszuliefern.

OS: Du hast in der Analysephase erwähnt, dass es wichtig ist, die Mindsets und mentalen Modelle der einzelnen wichtigen Akteure zu zeigen, besprechbar und damit veränderbar zu machen. Das heißt jetzt in der Phase des Masterplans und der organisationalen Verwirklichung wieder daran zu erinnern, welche neuen mentalen Modelle es braucht, um die Realisierung voran zu treiben.

RW: So ist es, und darum ist so ein Strategieprozess eine wichtige Disziplinierungsfolie, die mir hilft, diesen unvermeidlichen Auseinandersetzungsprozess in der Organisationsarchitektur um persönliche Claims auf der einen Seite und das was die Organisation braucht, zu gestalten. Ich habe eine Berufungsinstanz und kann sagen: Auf das haben wir uns strategisch festgelegt. Haben wir jetzt eine Struktur gefunden, die antwortfähig ist oder nicht?

OS: Es braucht den Analyseprozess vorher, der einigermaßen dokumentiert ist, um diese Referenz herzustellen.

RW: Wenn du keine gemeinsam getragene Entscheidung hast, kannst du das Thema an der Stelle wieder aufmachen, wo es um die Umsetzung geht. Da heißt es dafür zu sorgen, dass sich Persönliches nicht unter der Hand als primäre Entscheidungskriterien durchsetzen, sondern das, was das System braucht.

Im nächsten Schritt, wo es um die möglichen Personalrequisiten geht, hat der Berater auch die Aufgabe, den Prozess sehr klug zu steuern, dass, etwa wenn Leute sichtbar keinen Platz mehr haben, man mit ihnen unter vier Augen alternative Zukunftsperspektiven eröffnet, damit die nicht ums »Leiberl« kämpfen, wie man in Wien sagt, damit sie weiter aufgestellt bleiben in der Mannschaft. Du musst die Verunsicherungen der Individuen in Bezug auf ihre ganz persönlichen Zukunftsperspektiven bearbeitbar machen.

OS: Dass man von der Organisation her auf Personen und Teams schaut.

RW: Du musst dafür sorgen, dass in der Organisation Bereitschaft entsteht, sich auf diese neuen Strukturen einzulassen.

OS: In dem Moment, wo man die Systemebenen trennt, kann man sie desto besser verbinden.

RW: An diesen persönlichen Themen muss man parallel arbeiten, das geht nicht im Strategieentwicklungsprozess selbst. Das ist anders als vorhin die Teamentwicklung, die man gleichzeitig und parallel machen kann, ja muss.

OS: Dann haben wir drei Schlüsselstellen bis jetzt. Die vierte Schlüsselstelle ist die Verzahnung der strategischen Festlegungen mit den operativen Planungsprozessen.

RW: Das ist meistens eine Soll-Bruchstelle. Wie wird sichergestellt, dass die Festlegungen aus dem Masterplan in die Budgets Eingang finden?

OS: Zum operativen Handwerk werden.

RW: Genau. Das heißt dann, dass bestimmte Investitionsbudgets vorgehalten werden, damit man Spielraum hat für eine Akquisition oder den Aufbau eines neuen Produktionsstandortes in Rumänien, oder, oder...

OS: Da erweist es sich, ob man den Beschluss wirklich ernst gemeint hat oder nicht.

RW: Spätestens da, und da scheitern die meisten, meiner Erfahrung nach deshalb, weil die jährlichen Budgetplanungsprozesse das von sich aus nicht hergeben, weil sie in der Regel die alten Erwartungshaltungen fortschreiben. Die Verzahnung mit dem Operativen ist auch notwendig, wenn die Organisation im Großen und Ganzen gleich bleiben kann. Also zu sagen, ich muss neue Maschinen kaufen, in die Produktentwicklung investieren usw. Die Verlagerung von Ressourcen muss mit den strategisch getriggerten Businessplänen unterlegt werden, und dann Niederschlag in den jährlichen Planungsprozessen finden.

OS: Und was ist besonders kritisch an der vierten Schlüsselstelle, der Verzahnung und Umsetzung in die operativen Maßnahmen?

RW: Das Operative hat eine große Kraft, weil es durch die Probleme gesteuert wird, die jetzt da sind. Das Operative wird durch das Strategische nur gestört. Diesen Zusammenhang haben viele Strategen überhaupt nicht im Blick, und sind, wenn sie ein Jahr später draufschauen, überrascht, dass von den ganzen Vorhaben nichts realisiert worden ist, oder, wenn man nicht genau hinschaut, sie rasch versanden. Und dann war die Strategie nichts oder der Berater hat nichts

getaugt, wie auch immer. Das ist die große Frage, im Luhmann'schen Sinne: Wie kriegst du es hin, dass die operativen Entscheidungsprozesse Rücksicht nehmen auf das, was die Prämissen sagen? Prämissen werden erst zu Prämissen, wenn sie operative Wirkungen haben! Diese Wirkungen treten nicht ein, wenn sie nicht managerial mit ziemlicher Brutalität hergestellt werden. Wenn es um Ressourcen geht, geht es um Budgets, d.h. dort wird entschieden, ob die Entscheidungsprämissen aufgegriffen werden oder nicht.

Im Personalentwicklungsbereich ist zu beobachten, ob in die zukünftigen Kompetenzen auch investiert wird; auch das muss ich budgetieren. Wenn ich sage, ich möchte gern stärker in den Osten und ich habe keine Personalreserve, die ich dafür aufbaue, dann bleibt das ein Wunschkonzert. Auch das sind Dinge, die natürlich nicht von allein passieren. Ich kenne ein Unternehmen, wo sie seit sechs Jahren sagen, wir kriegen die weitere Internationalisierung nicht hin, wenn wir im Personalbereich nicht mehr tun. Die wissen um diese Dinge, haben Klausuren gehabt, usw., aber die Konsequenzen sind nicht gezogen worden.

OS: Die fünfte Schlüsselstelle sind die strategischen Reviews.

RW: Wie beobachtet das System die Entwicklung unter diesen strategischen Prämissen? Die Entscheidung dafür, das Ganze beobachtbar zu machen, und mit entsprechenden Entscheidungsstrukturen unterlegen. Das heißt, nach einem Jahr hinzuschauen, waren unsere Annahmen tragfähig, gibt es Entwicklungen, die das bestätigen, gibt es überraschende Entwicklungen am Markt – die Rohstoffe haben sich verteuert, was auch immer – dass wir uns von dem Ausgedachten verabschieden müssen. Und dass es dann die entsprechenden Korrekturentscheidungen gibt.

OS: Das heißt zweierlei. Einerseits einen Blick für die Wirklichkeit neu etablieren, die immer anders ist als das, was man sich denkt. In die Festlegung eine Portion von Flexibilität einzubauen und andererseits auch eine neue Lernfähigkeit aufzubauen. Wird man die Lernfähigkeit in einer anderen neuen Weise mit dieser notwendigen Flexibilität verbinden als in der Vergangenheit? Mit Überraschungen umgehen ist ja nichts Neues im Geschäft, aber aufgrund des vorangegangenen Entwicklungsprozesses könnte da ja eine neue Qualität, neue Entscheidungsregeln des Umgehens mit Verbindlichkeit und Überraschungen entstehen.

RW: So ist es. Vielleicht erzwingt die Rohstoffpreisentwicklung ziemlich einschneidende Korrekturen der bisherigen Festlegungen. Es kann ein Wettbewerber auf unsere strategische Initiative mit Preiskampfmaßnahmen geantwortet haben. Dann steht man vor der Herausforderung, gehe ich mit oder bleibe ich auf meinem Hochpreislevel. Überraschende Abweichungen heißen nicht notwendigerweise Korrekturen, sondern können auch zu einem bewussten Festhalten führen.

OS: Die eigenen Maßnahmen muss man nicht defensiv verstehen, sondern immer als neue Chance, das im Kopf Vorgestellte noch konkreter in die Praxis zu bringen. Was ist die besondere Qualität dieser fünften kritischen Stelle?

RW: Die Entscheidungsherausforderungen sind, wenn man diese Rekursion einbaut bzw. man diese regelmäßigen Schleifen sicherstellt, dass man aus dem operativen Geschäft herausgeht, wieder die Flughöhe der Strategieentwicklung einnimmt, die eigenen Grundannahmen, von denen man sich bisher hat leiten lassen, tatsächlich wieder kritisch auf den Prüfstand stellt.

OS: Man braucht da besonderes Erinnerungsvermögen.

RW: Genau, das ist der Sinn des strategischen Controllings, dass die Festlegungen gut dokumentiert sind, dass das organisationale Gedächtnis in strategischen Festlegungen gesichert ist. In diesem Prüfprozess ist für mich immer das Schwierige, dass ein eingespieltes Team sehr dazu neigt, die Informationen aus der Auswertung der Marktentwicklung eher als Bestätigung zu lesen. Das ist ja menschlich. Wie kann hier ein Unternehmen und diese Top-Entscheider-Crew sich Irritationsfähigkeiten erhalten?

Wenn der Markt total eingebrochen ist, ist das nicht so schwer. Aber wenn man schwache Signale so oder so deuten kann, ist die Neigung immer sehr ausgeprägt, sie bestätigend zu deuten. Da erlebe ich eine große Herausforderung, wenn ich ein Unternehmen längere Zeit begleite, dass man auch als Berater sich dem gut Gemeinten verpflichtet sieht. Weil man die Jahre davor selber mitgestrickt hat, wird man Teil des erzeugten blinden Flecks.

OS: Das ist eine schöne Beschreibung, dass die Bearbeitung des blinden Flecks eine permanente Aufgabe durch strategisches Controlling ist.

RW: Ja, was du schon genannt hast, ist das Wesentliche: die Lernfähigkeit sicher zu stellen.

OS: Die Bereitschaft, das Neue wirklich wahr zu nehmen, nicht nur aus der rückwärts gewandten Sicht; dass man aufmerksam bleibt für neue strategische Signale.

RW: Genau. Man sagt, da passt etwas nicht, oder wenn wir bei technologischen Entwicklungen nicht besonders aufmerksam sind, dann verpassen wir etwas ganz Wichtiges. Diese Art von Sensibilität für Ungewöhnliches ist umso schwieriger aufrecht zu erhalten, je erfolgreicher diese Loops in der Vergangenheit gelaufen sind.

OS: Was kennzeichnet die praktischen Herausforderungen bei der fünften und letzten Schlüsselstelle? Die Bereitschaft, Ungewöhnliches aufzugreifen, strategierelevante Signale aufzunehmen, auch wenn sie so gar nicht ins eigene tolle neue strategische Konzept passen?

RW: Es ist das, was Luhmann mit Irritationsfähigkeit meint.

OS: Man braucht also eine ganz neue Qualität von Selbstkritikfähigkeit?

RW: Ja, sich selber in die Karten schauen. Es ist natürlich eine Entscheidungen zu sagen, ein Strategie-Review das schaffen wir an einem Tag. Wir sind eh gut unterwegs, da brauchen wir nicht soviel Zeit investieren, da sparen wir, wir haben wenig Zeit und viele Projekte. Über ein solches Zeitbudget wird man immer sicher sein, dass nicht viel passieren wird, außer dass man sich beweihräuchert. Wenn man Misserfolge hat, ist es schwerer zu übersehen. Besonders schwer ist es in Unternehmen, die sich durch die Entwicklung sehr bestätigt fühlen, sich für strategisch relevante schwache Signale sensibel zu halten.

Ich greife dann oft zu einem Trick, mir noch zusätzlich externes Know-how in die Klausur hereinzuholen. Zum Beispiel einen Experten für bestimmte Marktsituationen, für technologische Entwicklungen, der eine gewisse Glaubwürdigkeit hat und ihnen sagt, das kann auch ganz anders kommen, Freunde. Da organisiere ich mir meistens irgendeine Art von Verstärker.

OS: Der Berater gibt Impulse, dass der Klient die Wachsamkeit, Aufmerksamkeit behält, und muss ein Gefühl dafür haben, wie viel an Unter-

chieden sein muss, damit im Strategie-Review wirklich Aufmerksamkeit entsteht.

RW: Und man nicht zu schnell die Reihen schließt. Ich sehe auch an mir selber, wie aufwendig diese Selbstirritation ist, wie beunruhigend und wie man das selbst vermeidet.

OS: Diese operativ-strategische Spannung will man eigentlich gar nicht. Wer hat das schon gern?

RW: Das ist eine der zentralen Führungsleistungen, die an der Stelle in Organisationen den Führungskräften abverlangt wird. Spannung aufbauen, Spannung aushalten, und sich zwischen Operativ und Strategisch von beiden Seiten her bewegen. Zwischen Status Quo und Zukunft.

OS: Das ist der rote Faden durch alle Schlüsselstellen des strategischen Managements. Der Auslöser zu unserem Gespräch war für mich die Überprüfung der folgenden Erfahrung: Der Führungsalltag ist durch viele, viele einzelne Entscheidungen gekennzeichnet. Je größer der Strom der Entscheidungen ist, desto leichter kann es daher passieren, dass man für die wirklich wichtigen zu wenig Aufmerksamkeit hat, dass sie vorbei driften. Ich empfehle, auch in der Strategieentwicklung – an ihren von uns jetzt benannten fünf Schlüsselstellen – mehr bzw. höchste Aufmerksamkeit und Qualität in den Prozess des Entscheidens zu investieren.

RW: Ja, genau. Der Strom des alltäglichen operativen Entscheidens fließt in einer anderen Logik ...

OS: ... und wendet sich sehr leicht ins strategische Geschäft hinein.

RW: Dann kriegst du diese adäquate Flughöhe nicht zustande. Es ist eine der Gefahren im Strategieentwicklungsprozess, auf die man als Berater sehr achten muss, dass die Flughöhe gehalten wird, nicht zu hoch, nicht zu tief. Meistens ist sie zu tief, da Manager schwer den Schädel aus dem operativen Geschäft herauskriegen.

OS: Das ist noch nicht alles! Wo haben wir im bisherigen Gesprächsverlauf zu wenig hingeschaut? Der Übersetzungsprozess in das Organisationssystem fehlt noch.

RW: Wir haben diesen Prozess jetzt als Teamleistung diskutiert. Welche Art von Qualität

braucht das Managementteam, usw. Du hast richtigerweise angeregt, auf die Funktion von Teams in Organisationen grundsätzlich zu schauen. Die Entscheidungen in solchen Teams sind noch keine Organisationsentscheidungen! Die müssen vom Team erst zu Organisationsentscheidungen gemacht werden. Diesen Übersetzungs- oder Transformationsprozess, der ja ein Kommunikationsprozess ist, haben wir jetzt nicht angeschaut.

OS: Wir haben die Inhalte des Kommunikationsprozesses benannt, aber die Tragweite nicht.

RW: Ja, wie kriegst du die Entscheidungen eines solchen Managementteams in die Organisation transportiert? An welchen Stellen muss Rückkoppelung passieren? Und, und, und. Was geht schlicht über die Regelkommunikation und wo muss man eigene Kommunikationsgefäße schaf-

fen, in denen diese Transportleistung erfolgt, sodass das auch als Organisationsentscheidung wirkt? Wenn die nach Hause gehen und sagen, das war eine interessante Klausur und wir haben auch eine Dokumentation, und sie gehen in ihrem Alltag den normalen Aktivitäten nach, dann sind das Teamentscheidungen, die in der Organisation keine Relevanz kriegen. Das heißt, wir müssten zusätzlich diese Schnittstelle zwischen Team und Organisation im Entscheidungsprozess – Wie werden Team- zu Organisationsentscheidungen? – anschauen. Das ist auch Beraterisch eine besondere Herausforderung. Die Schnittstelle zwischen Team und Person haben wir in unserem Gespräch mitlaufen lassen. Ohne die Schnittstelle zur Person gut zu servizieren kriegst du keine Teamentscheidungen zustande. Sie ist auch leichter servizierbar, weil die Personen in den Teams unweigerlich sichtbar werden und sich zu Wort melden. Der Rest der Organisation ist viel leichter ausblendbar.

Anmerkungen

1. Gespräch am 22. März 2007, Wien

ANDREAS TZSCHOPPE-KÖLLING, seit 2007 Sprecher der Geschäftsführung der W+W Service GmbH und seit mehr als zwei Jahrzehnten Jahren als Führungskraft mit der Realisierung umfangreicher und komplexer Veränderungsprojekte betraut

Andreas Tzschope-Kölling



Entscheidungsprozesse in der Managementpraxis

Der vorliegende Dialog zwischen Othmar Sutrich und Rudi Wimmer hat mich sehr inspiriert. Immer wieder wird in der täglichen Praxis deutlich: entscheidend für gute Entscheidungen ist, sich der guten Qualität von Entscheidungsprozessen zu vergewissern. Es lohnt deshalb, dem Entscheiden mehr Aufmerksamkeit zu widmen. Gerne auch am Beispiel des hier im Fokus stehenden Objektes der Strategieentwicklung.

Die frei nach Dirk Baecker zitierte Aussage »Management ist der aktive Umgang mit Unsicherheit durch gezieltes Inszenieren von Irritationen.« umfasst in meinen Augen gut den von Othmar Sutrich und Rudi Wimmer geführten Dialog um die fünf Schlüs-

selstellen der Strategieentwicklung im Kontext der Frage nach einer neuen Qualität des Entscheidens in Organisationen.

In der Tat ist auch nach meiner Wahrnehmung die tägliche Managementpraxis entscheidungstechnisch durch zwei Ebenen gekennzeichnet. Zum einen der operativ auf die Selbsterhaltung gelernter Organisationsroutinen ausgerichtete Entscheidungsprozess im Kontinuum und zum anderen dem Entscheidungsprozess um die fortlaufende strategische Positionierung der Organisation mit dem Ziel, sich selbst zu erhalten.

Von den Autoren wird gut herausgearbeitet, dass es eine der zentralen Führungsleistungen ist,

die Spannung zwischen diesen Entscheidungsebenen aufzubauen, aufrechtzuerhalten und zwischen Operativ und Strategisch zu oszillieren. In der Tat ist der Managementalltag durch diesen roten Faden – ganz im Baecker'schen Sinne – geprägt.

Wie herausgearbeitet, fließt der Strom des alltäglichen operativen Entscheidens in einer anderen Logik als die gezielte Auseinandersetzung mit strategischem Entscheidungsbedarf. In der täglichen Managementpraxis bedarf es der stetigen Bewusstmachung, dass es hinsichtlich strategischer Überlegungen einer Entkopplung von den starken Kräften der eingeübten Entscheidungsritualen bedarf.

Als generelle Feststellung mag gelten, dass es in fast jeder Organisation hilfreich ist, sich immer wieder – vor allem auch vor dem Kontext sich auch personell dynamisch entwickelnder Organisationen – die wesentlichen Schlüsselstellen von Entscheidungen zu verdeutlichen. Es hat sich gezeigt, dass es für die Führung komplexer Organisationen extrem hilfreich ist, wenn sich die Führungsmannschaft einig über die Schlüsselstellen von Entscheidungsprozessen ist, um genau diesen Punkten gemeinsam die entsprechende Aufmerksamkeit zu widmen. Beispielhaft seien hier – neben dem im Dialog exemplarisch bearbeiteten Strategieprozess – auch Portfoliomanagementprozesse, Planungsprozesse, Personalentscheidungsprozesse etc. genannt. Einer gut eingespielten Organisation gelingt es zunehmend besser auf der Ebene von Führung zu interagieren, wenn ein gemeinsames Verständnis von wesentlichen Entscheidungspunkten hergestellt ist. Dies nicht nur durch die Prozesskenntnis, sondern vor allem in Bezug auf die Relevanz der Entscheidungsinhalte. Besonders deutlich wird dies bei Sachverhalten wie langfristig wirksamer Personalentscheidungen, Maßnahmenentscheidungen mit hoher Komplexitätshemmender oder -fördernder Wirkung sowie Entscheidungen der Zieladjustierung.

Die hier herausgearbeiteten fünf Schlüsselstellen der Strategieentwicklung sind in diesem Sinne schlüssig und in der täglichen Managementpraxis anschlussfähig. Zur Untermauerung soll der Fokus der Aufmerksamkeit aus meiner Sicht noch einmal besonders auf die folgenden Aspekte gelenkt werden.

1. Vergemeinschaftung der organisationalen Ausgangslage und der angestrebten Zukunftsperspektive

Ausgehend von der täglichen Organisationsroutine ist es die maßgebliche Aufgabe von Management, Handlungsbedarfe zu erkennen um den Fortbestand der Organisation – im ökonomischen Sinne gepaart mit einem Maximierungsanspruch – zu gewährleisten.

Abgeleitet aus Unterscheidungen zwischen dem »Hier und Jetzt« und dem »Ungewissen Morgen« hat das Management die Aufgabe, die Handlungsbedarfe in Ziele zu überführen und deren nachhaltige Verfol-

gung sicherzustellen. Die Organisation empfindet diese Impulse regelmäßig als Beeinflussung – im Sinne einer Irritation – Ihrer Routinen. Vor dem Hintergrund des Change Managements ist dies der maßgebliche Trigger für eine gezielte Veränderungsprozessgestaltung. Je nach Umfang der Irritation sind die Reaktionen in der Organisation zu erwarten.

Unter dieser Annahme teile ich die Auffassung der Autoren, dass es sich bei einem Strategieprozess um einen massiven Eingriff in die Organisation handelt, der einer entsprechenden Aufmerksamkeit, gerade hinsichtlich der wesentlichen Entscheidungspunkte, bedarf.

Im systemischen Sinne geht es an diesen Punkten um die Ausmachung des Unterschieds und der Kollektivierung des Wissens um diesen Unterschied, da dieser die treibende Kraft für eine strategische Positionierung und deren Steuerung über Ziele ist.

Je nach Intensität der Unterscheidung zwischen gelebter Routine und zukünftigem Anspruch der Organisation, fällt auch die Intensität bei der Vergemeinschaftung der Ausgangslage und der gemeinsamen Zukunftsperspektive sehr unterschiedlich aus. Hier liegt für mich der Hauptgrund für die erhöhte Aufmerksamkeit bezüglich dieser Schlüsselentscheidung.

2. Die Rolle von Beratung und die Rolle von Leadership in Entscheidungsprozessen

Getrieben von operativen Entscheidungsritualen und Sachzwängen mangelt es oft an der »notwendigen Flughöhe« und der »bewussten Inszenierung der benötigten Kommunikationsräume«. Auch insbesondere hinsichtlich des bewussten Einbeziehens aller Hierarchieebenen in den Prozess. Insoweit ist die im dargestellten Dialog ausgearbeitete Aufgabe und Rolle von Beratung im Prozessdesign und in Bezug auf die Beistellung von Beobachtungsleistung richtig und für meine Begriffe zwingend. Dennoch greift aus meiner Sicht die reine systemische Sicht zu kurz.

Vielmehr erscheint mir von dem Hintergrund der Prozessgestaltung im systemischen Sinne viel tragfähiger zu sein, die unterschiedlichen Beratungsdisziplinen, wie die interne Beratung und die Expertenberatung, aktiv zu nutzen. Dies gerade vor dem Hintergrund der klaren Beschreibung von Ausgangslage und Zukunftsperspektive, die – wie von Rudi Wimmer dargestellt einer entsprechenden analytischen Genauigkeit bedarf um als nachhaltiges Referenzsystem für die Organisation und für Entscheidungsprozesse dienen zu können. Dies kommt im geführten Dialog zu wenig zum Ausdruck. Zu guter Führungsleistung gehört m. E. deshalb heute auch vor allem der gezielte aktive Einsatz von Beratungsleistung unterschiedlichster Disziplinen zum jeweiligen Zweck. Den Organisationen kann heute

bereits mehr Systemkenntnis zugeschrieben werden, als es der Dialog vermuten lässt.

In ähnlichem Sinne beleuchtet der von Othmar Sutrich und Rudi Wimmer geführte Dialog zu wenig die unterschiedlichen mentalen und persönlichen Präferenzen der an den Entscheidungsprozessen beteiligten Personen. Zu Recht wird im letzten Kapitel des Dialoges auf die benötigte Transferleistung innerhalb der Organisation hingewiesen. Außen vor bleibt jedoch die in der Managementpraxis erlebte Erkenntnis, dass nicht jede in den Entscheidungsprozess einzubindende Person – auch heute vor dem Hintergrund weitgehend gelebter kooperativer Führung – sich aktiv in kollektive Vorgehensweisen einbindet, sondern von der Hierarchie eine entsprechende strategische Vorgabe erwartet. Diese »abverlangte Orientierung zur Vermeidung von Unsicherheit« steht zwar im krassen Widerspruch zur o.a. Managementlogik im luhmannschen Sinne, ist aber in vielen Organisationen tägliche Wahrheit. Sowohl in operativen wie strategischen Entscheidungsräumen. Empowerment funktioniert eben nur von zwei Seiten.

Aus diesem Grund halte ich einen adäquaten Mix zwischen dem Setzen eines strategischen Referenzrahmens – insbesondere im Topmanagement – zum einen und der gemeinschaftlichen Ableitung von strategischen Initiativen über die Hierarchieebenen hinweg zum anderen, für das aktuell tragfähigste Modell.

Bei noch so sinnvollem und notwendigem Anspruch an Vergemeinschaftung ist darauf zu achten, dass daraus kein basisdemokratischer Ansatz hervorgeht. Leadership ist und bleibt gefordert – nur, wie richtig herausgearbeitet, mit einem höheren Fokus auf der Gestaltung der Entscheidungsprozesse und nicht der Entscheidungsinhalte.

3. Die Wirkung der Dimension Zeit im Spannungsfeld zwischen operativem und strategischem Entscheidungsbedarf

Das von Othmar Sutrich und Rudi Wimmer herausgearbeitete Spannungsfeld zwischen operativen und strategischen Entscheidungsprozessen ist, wie bereits ausgeführt, nachvollziehbar und tragfähig. Leider gibt der Dialog keine Hinweise auf die »Lastverteilung« zwischen diesen Prozessklassen und damit auch keinen Hinweis zum Umgang mit den zeitlichen Restriktionen insbesondere im mittleren Management. Vermutlich wären die Autoren meiner Auffassung, dass den operativen Entscheidungsprozessen weit mehr Aufmerksamkeit gewidmet wird, als den strategischen Ausrichtungsfragen. Unbenommen ist sicherlich auch die Erkenntnis, dass in Richtung Strategiedialog mehr getan werden muss und die »Flughöhenunterscheidungen« in den Managementhierarchien viel deutlicher herausgearbeitet und nachhaltiger verankert werden müssen.

Vor dem Hintergrund des operativen Zeitdrucks, ausgehend von den Reproduktionsroutinen des täglichen Organisationsgeschehens, sollte es jedoch zunehmend gelingen, neben dem systemischen Beratungsansatz, auch instrumentelle Gestaltungsansätze – im Sinne neuer und vor allem anderer Routinen des Beobachtens und der Reflexion – anzubieten und in die Hand der Organisationen selbst zu geben. Denkbar wäre beispielsweise die Schaffung außerhalb der Alltagsritualen rollierender Reflexionsräume für Entscheidungsträger zur Beurteilung bereits getroffener oder in naher Zukunft anstehender Entscheidungen um zum einen die Relevanz der betroffenen Entscheidung und zum anderen die inhaltliche Fokussierung der Entscheidung aufmerksam zu durchdringen.

Gerade vor dem Hintergrund der unterschiedlichen Expertisen, Herkünfte und wissenschaftlichen Dispositionen von Führungskräften sind systemunterstützende Routinen erforderlich, die von der Organisation gelernt und gelebt werden können, auch ohne dass es einer Beraterischen Intervention bedarf oder gar der Lektüre der luhmannschen Theorien.

4. Die Bedeutung des »Loops«, der »Entscheidungsdilemmata von Führung« und der »Entscheidungslandkarte«

Gerade vor der eben angesprochenen »Armut an Instrumenten« für das tägliche und vor allem strategische Entscheiden vor dem systemischen Hintergrund bleibt der hier professionell geführte Dialog spannend und wichtig. Aus Sicht der täglichen Managementpraxis würde ich mir wünschen, dass die Erkenntnisse um die Differenziertheit des Entscheidens instrumentell weiter unterlegt werden. Es bedarf noch eines weit größeren Zugangs dieser Überlegungen in die unterschiedlichen Managementebenen.

Besonders hilfreich sind Ansätze, wie Sie von den beiden Autoren – jeweils unabhängig voneinander – in anderen Publikationen und Veranstaltungen bereits in die Diskussion eingebracht wurden. Ich denke dabei an die Ausführungen in Sachen »Strategisches Management« und der darin enthaltenen fruchtbaren Ausführungen zur Gestaltung des im o.g. Dialogs erwähnten strategischen Reviews. Darüber hinaus an die Ausarbeitungen zu den »Entscheidungslandkarten« zur Professionalisierung von Entscheidungsprozessen und ferner an die Ausführungen zum »Business Navigator«, der eine neue Perspektive auf die Komplexität von Führung erlaubt.

Mir haben diese Ausarbeitungen in meinem Führungsalltag bereits sehr geholfen und oft dazu beigetragen, den Fokus auf das Wesentliche zu richten. Ganz im Sinne des obigen Dialogs. In diesem Sinne hat es mich sehr gefreut, meine Gedanken beitragen zu dürfen.



Entstehungsprozess

The first priority for leadership judgement is getting the right people on the team. This article addresses the decision-making process of a management team in strategic and economic crisis. On the basis of a case study the hard way to build a management team at the top of an enterprise and the transition from a family- to a concern-enterprise are enlightened. The empirical data show that it is obviously important for leaders to open an effective communication among members of the senior team and throughout the organization.



Prof. Dr. EGON ENDRES; lehrt Sozialwissenschaften mit Schwerpunkt Sozialmanagement an der Katholischen Stiftungsfachhochschule München (KSFH), Präsident der Hochschule, Vorsitzender der Arbeitsgemeinschaft der Rektoren und Präsidenten katholischer Fachhochschulen (ARKF) und Mitglied des Vorstandes der Rektorenkonferenz kirchlicher Fachhochschulen (RKF); früher Forschungstätigkeit an der TU Hamburg; langjährige Erfahrung in der Organisationsberatung. Schwerpunkte seiner wissenschaftlichen Arbeit: Interorganisationsentwicklung, Evaluation und Netzwerkmanagement.

Egon Endres

Teamentscheidungen in der Krise – das Beispiel eines Führungsteams

Koordiniertes Handeln in Teams wird dadurch ermöglicht, dass sich die Akteure auf Foren und Routinen der Entscheidungsfindung verlassen können. Teams zeichnen sich durch die Fähigkeit zu komplexen Entscheidungsfindungen aus. Im folgenden Beitrag soll entlang von empirischen Befunden vorgestellt werden, wie der von Krisen begleitete Wandel eines Familienunternehmens zu einem Konzernbetrieb dessen Führungsteam in eine Zerreißprobe bringt. Der Beitrag bezieht sich auf einen Familienbetrieb mit 150-jähriger Tradition, der Faltschachteln herstellt (vgl. Endres 2001; Nagler 2001)¹ Es wird von folgenden Thesen ausgegangen:

- 1) Organisationskrisen sind besondere Entscheidungssituationen für die beteiligten Personen und Teams.
- 2) Teams sind gerade in Krisensituationen gefordert, Entscheidungen sorgfältig vorzubereiten und in die Organisation hinein zu vermitteln.
- 3) Krisenphasen zwingen Teams dazu, ihr eigenes Selbstverständnis und ihre Mitgliedschaften zu hinterfragen.

Die Unternehmenskrise als herausragende Entscheidungssituation

Wenige Jahre vor Projektbeginn wurde das Unternehmen mit seinen 140 Beschäftigten an einen internationalen Konzern mit Sitz in Dänemark verkauft. Zunächst hatten die beiden ursprünglichen Besitzer noch eine Geschäftsführungsposition, die sie aber zu Beginn des Projektes bereits verlassen hatten. Das Unternehmen

befand sich in einer tiefen Krise. Radikale Marktveränderungen hatten zu einem dramatischen Preis- und Absatzeinbruch geführt. Sie führten zu einer Verkleinerung des Fertigungsvolumens und einem ersten Arbeitsplatzabbau.

Die Krise des Unternehmens zeigte sich sowohl nach innen als auch nach außen. Das Binnenmanagement und das betriebliche Entscheidungsgefüge funktionierten nur noch mangelhaft, zumal der deutsche Standort kommissarisch von einem dänischen Divisions-Vorstand geführt wurde. Aber auch die Beziehungen gegenüber früheren oder potenziellen Kunden waren zum Erliegen gekommen. Das patriarchalische Führungsgefüge der Gründerfamilie bestand nicht mehr und hinterließ eine Lücke, die durch die neue Konzernmutter nicht geschlossen werden konnte.

Ein sogenanntes Management-Team mit den Abteilungsleitern Produktion, Vertrieb, EDV/Logistik sowie Controlling übernahm schrittweise die Verantwortung für den deutschen Standort, da sich der kommissarische Geschäftsführer nur eingeschränkt der operativen und auch strategischen Belange annahm. Immerhin gelang es dem kommissarischen Geschäftsführer – der nur in englischer Sprache zu kommunizieren verstand – auf der Grundlage von Betriebsversammlungen eine gewisse Akzeptanz seitens der Belegschaft aufzubauen, was erstaunlich war, da er vor allem in Situationen sozialer und beschäftigungspolitischer Einschnitte vor die Belegschaft trat. Diese Besonderheit schien damit zusammen zu hängen, dass der Geschäftsführers durch sein väterliches Auftreten die Beschäftigten an die früheren Firmeninhaber erinnerte.

Im Rahmen einer Mitarbeiterbefragung kam die Wirksamkeit einer unausgesprochenen Spielregel im Betriebsalltag zum Ausdruck, nach der Konflikte und Störungen unter den Tisch gekehrt werden. Damit war gemeint, dass im Falle von Maschinenschäden oder Ausschuss verhindert wurde, Verantwortliche ausmachen zu können.

Der schwierige Versuch, ein Führungsteam zu werden

Da der Konzernmutter die früheren Marktstrukturen und die innerbetrieblichen Abläufe als nicht mehr funktionsfähig erschienen, verpflichtete sie das Management-Team auf eine umfassende Strategieentwicklung. Diese Neuorientierung hatte

nicht nur Auswirkungen auf die Bereiche Produktion und Vertrieb, sondern auf Herstellungsstandards, Erscheinungsbild und Marktplatzierung.

Das Management-Team befand sich in einer schwierigen und widersprüchlichen Situation. Zum einen waren die vier Mitglieder des Management-Teams weder von ihrer Ausbildung noch ihrem Selbstverständnis her auf eine Führungsposition an der Spitze eines Produktionsstandortes vorbereitet. Zum anderen wurde von ihnen schleichend erwartet, dass sie die Verantwortung für die Geschicke des deutschen Standortes übernehmen sollten. Die Leitung des Unternehmens durch ein Management-Team war der Belegschaft weder vertraut noch angenehm. So sah sich das Management-Team immer wieder als Vollzugsorgan der dänischen Unternehmensleitung, deren Vorgaben es umzusetzen hatte.

Auf dem Management-Team lasteten sehr hohe Erwartungen sowohl seitens der Belegschaft als auch seitens der Konzernzentrale. Aufgrund der Krisenhaftigkeit der Unternehmenssituation schien es den Mitgliedern des Management-Teams notwendig, sich als Team zu festigen und alle Entscheidungen im Konsens oder zumindest nach gegenseitiger Abstimmung zu treffen und erst dann in die Belegschaft hinein zu tragen.

Das Management-Team versucht in krisenhafter Situation durch externe Teamentwicklung Entscheidungs-routinen neu zu definieren

Das gelang dem Management-Team jedoch nur unzureichend. Die Krise der Organisation wurde immer mehr zur Krise des Management-Teams. Vor diesem Hintergrund versuchten dessen Mitglieder durch eine externe Teamentwicklung ihre eigene Arbeitsbeziehung zu festigen und ihre Entscheidungs-routinen neu zu definieren.

Das Management-Team als Ort widersprüchlicher Erwartungen

Trotz der Teamentwicklung gelang es dem Management-Team allerdings nicht, seine Akzeptanz innerhalb der Belegschaft zu erhöhen. Im Gegenteil wurde bei einer Mitarbeiterbefragung deutlich, dass die Belegschaft eine klare Führungsperson an der Spitze des Unternehmens vermisste. Von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kam immer wieder die Kritik, es gebe keine Führung mehr, es fehle jemand, der klar sage, wie es im

Unternehmen weitergehe und der Klarheit über die weitere Unternehmenssituation herstelle. So hatte die Belegschaft den Eindruck, innerhalb des Management-Teams würden Entscheidungen getroffen, die an den eigentlichen Problemen des Standortes vorbei gingen. Viele Beschäftigte sahen sich durch die Mitglieder des Management-Teams nicht wahrgenommen und nicht wertgeschätzt. Bei Problemen und Anliegen sahen sich viele der Beschäftigten und der Führungskräfte (Meister, Schichtführer usw.) allein gelassen; die Entscheidungsverläufe im Management-Team wurden als zu langatmig und umständlich erlebt.

Die beschriebene Kritik der Belegschaft führte auch bei den Mitgliedern des Management-Teams zu Verunsicherungen und Unzufriedenheit. Man sah sich als Fremdkörper mit einer anderen Sprache und anderen Wahrnehmungen. Von Anfang an wurde es von Seiten des Management-Teams als das größte Problem benannt, dass die eigenen Ziele und Botschaften nicht bei der Belegschaft ankommen. Vertrauen und Freiräume, die man den Beschäftigten gegenüber gebracht habe, seien nicht erwidert worden. Das Management-Team sah sich in Folge dessen in einer schwierigen Sandwich-Position zwischen der Belegschaft und der dänischen Konzernmutter. Von beiden Seiten sah man sich nur eingeschränkt akzeptiert und gleichzeitig mit hohen Erwartungen konfrontiert. Das Management-Team reagierte auf das vorgenannte Dilemma durch den Versuch von Geschlossenheit. Die vier Teammitglieder bemühten sich gegenseitig zu stärken, um mit den vielfältigen Verunsicherungen besser bestehen zu können.

Das Management-Team erodiert

Dennoch war es dem Management-Team immer weniger möglich, den Eindruck konsensvoller und abgestimmter Teamentscheidungen aufrecht zu erhalten. Im Zuge der Unternehmenskrise wurde offenbar, dass es dem Management-Team an einem gemeinsamen Selbstverständnis fehlte. So gehörte dem Management-Team der Leiter der Produktion an, der als einziger bereits seit über 30 Jahren im Unternehmen tätig war. Er war in früheren Jahren Vorsitzender des Betriebsrates und hatte zu vielen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern

durch seine langjährige Unternehmenstätigkeit eine besondere, in der Regel durch Loyalität gekennzeichnete Beziehung. In schwierigen Situationen und bei Konflikten bezog er selten Position und ließ sich nach Möglichkeit Hintertüren offen. Die Aktivitäten des langjährigen Produktionsleiters waren weniger durch systematisches Führen und Vereinbaren von Zielen mit seinen Führungskräften bestimmt, als durch die eigenhändige Koordination von (blockierten) Produktionsaufträgen. Sein eigener Führungsstil entsprach der früheren handwerklich-kleinbetrieblichen Tradition des Unternehmens. Kommunikationen erfolgten in der Regel situationsbezogen, quasi auf Zuruf. Auch zwischen den Produktionsführungskräften (Meister, Maschinenführer) und ihren eigenen Teams bestanden Abstimmungsprobleme. Bei einigen von ihnen hatten die Turbulenzen und organisatorischen Veränderungen seit dem Inhaberwechsel zu einer persönlichen Abschottung gegenüber

Erst in einer unmittelbaren Engpasssituation wird auf einzelne Mitarbeiter zugegangen, um aus einem entstandenen Sachzwang heraus Entscheidungen zu erwirken

Veränderungen geführt. Die daraus resultierenden Probleme versuchten die Führungskräfte der Produktion abermals durch verdeckte Alltagstaktiken zu meistern. So wurde es von ihnen als wenig erfolgreich angesehen, personalpolitische Engpässe rechtzeitig zu identifizieren und Maßnahmen abzustimmen. Vielmehr erschien es ihnen erfolgreicher, erst in einer unmittelbaren Engpasssituation auf einzelne Mitarbeiter zuzugehen, um aus einem entstandenen Sachzwang heraus Entscheidungen zu erwirken, die beispielsweise die bestehenden Arbeitsteilungen betrafen.

Dieses Verhaltensmuster wurde angesichts der Unternehmenskrise prekär und verhinderte einen einheitlichen Auftritt des Management-Teams. Infolgedessen wandten sich die anderen Mitglieder des Management-Teams immer mehr vom Produktionsleiter ab, dem sie Illoyalität und einen Mangel an Vertraulichkeit vorwarfen. Mehrmals wurden innerhalb des Management-Teams Personalentscheidungen von besonderem Gewicht unter der Maßgabe von Vertraulichkeit behandelt, dann jedoch entgegen der getroffenen Übereinkunft durch den Produktionsleiter in die Belegschaft hinein getragen. Dies führte zu deutlicher Verstimmung der anderen Mitglieder

des Management-Teams, die stets am Rande ihres Zusammentreffens über das als Illoyalität erlebte Verhalten des Produktionsleiters klagten.

Eine umfassende Reorganisation des Produktionsbereiches wurde erst möglich, als der bisherige Leiter durch eine junge Führungskraft mit umfangreichen Auslandserfahrungen ersetzt wurde. Dadurch veränderte sich binnen kurzer Zeit das Führungsgefüge innerhalb der Produktion, zumal einige Personen ihre angestammte Führungsposition verloren.

Problematisch gestaltete sich auch die Position des Vertriebsleiters innerhalb des Management-Teams. In der Vergangenheit waren die Verkaufs- bzw. Vertriebsaufgaben vor allem durch die Inhaber des Familienunternehmens selbst übernommen worden. Der Leiter des Vertriebes war wenig erfolgreich. Er begegnete seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eher als Tüftler und Problemlöser und weniger als Führungskraft. Seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gegenüber vermochte er kaum Hinweise für neue und verbesserte Akquisitionsstrategien zu geben. Im Gegenteil konzentrierte er sich immer mehr auf Großkunden und Großaufträge und nahm kleinere Erfolge seines Teams nicht mehr wahr. Es gelang dem Leiter immer weniger, gemeinsam mit seinen Sachbearbeitern einen Dialog über die Situation am Markt herzustellen und gemeinsame Perspektiven für die weitere Vertriebsarbeit zu entwickeln. Gleichzeitig nahm von Monat zu Monat der Druck des Gesamtunternehmens auf den erfolglosen Vertriebsbereich und dessen Leiter zu. Schließlich wurde innerhalb des Management-Teams durch die starke Einflussnahme des EDV- und Logistikleiters darauf hingewirkt, dass sich der Vertriebsleiter nur noch um seinen zweiten nachgeordneten Aufgabenbereich, den der technischen Entwicklung im Maschinenbau konzentrieren sollte. Mit der Neuorganisation des Vertriebes war neben der Neubesetzung der Leitung auch die Gewinnung neuer Vertriebsfachbearbeiter von außen verbunden. Die neu eingestellten Vertriebsmitarbeiter erhöhten wiederum die Unzufriedenheit der angestammten Mitarbeiter, die zum Teil bereits 30 Jahre in der Firma tätig waren.

Vom Management-Team zum Geschäftsführer

Mit der Neubesetzung der Vertriebsleitung war es dem Management-Team und vor allem dem Leiter EDV/Logistik erstmals geglückt, die Kon-

zernleitung mit einer getroffenen Entscheidung zu konfrontieren, die diese wiederum akzeptierte. Innerhalb des Management-Teams hatte der Leiter EDV/Logistik von Anfang an den besten Draht zur dänischen Konzernspitze. Sein stärkeres Durchsetzungs- und Entscheidungsvermögen führte bereits in den ersten Monaten des Projektes dazu, dass er immer mehr die Leitungsposition des Management-Teams übernahm. Der EDV/Logistik-Leiter war von Anfang an sehr an den Angeboten für Feedback und Coaching im Rahmen des Projektes interessiert. Ihm lag daran, neue Anforderungen an sein Führungshandeln und Prozesse der Entscheidungsfindung zu reflektieren. Die Prozessberatung unterstützte den Leiter EDV/Logistik »Handlungsalternativen und authentische Handlungsperspektiven zu entwickeln« (Nagler 2001: 114).

Das betraf vor allem ein Abwerbeangebot, das er von dem größten europäischen Wettbewerber erhalten hatte. Als sogenannter Key-account-Manager sollte er die Vertriebsverantwortung für einen der größten Nahrungsmittelhersteller der Branche übernehmen. Das Konkurrenzunternehmen hätte sich damit unter anderem wichtige Netzwerkbeziehungen zum Hauptkunden seines eigenen Unternehmens gesichert. Dieses Angebot wurde dem EDV/Logistik-Leiter in einer Phase hoher Frustration unterbreitet. Das Angebot war für ihn so attraktiv, dass er die eigene Unternehmensleitung nur noch vor vollendete Tatsachen seiner Entscheidung stellen wollte. Im Rahmen eines Einzelcoachings, das er seit Projektstart wahrnahm, ließ er sich jedoch dazu ermutigen, seine eigenen Verhandlungsspielräume gegenüber den Vorstandsmitgliedern in Dänemark auszuschöpfen. Im Zuge des Coachings reflektierte der Leiter EDV/Logistik seine eigene Position und entwickelte verschiedene Handlungsszenarien. Die Reflexion seiner eigenen Machtpotentiale ermutigte ihn schließlich dazu, mit einem maximalen Forderungskatalog die Konzernleitung aufzusuchen. Die dortige Entscheidungsfindung zog sich länger hin als vorgesehen und hatte nach zwei bis drei Wochen für ihn einen erfolgreichen Abschluss: Der Leiter EDV/Logistik wurde zum Geschäftsführer ernannt und befand sich nun in den zentralen Unternehmensgremien, die für den deutschen Standort bislang nicht zugänglich gewesen waren.

Die mit der verstärkten Autonomie verbundene Reorganisation hatte auch zur Folge, dass das bislang für den deutschen Standort verantwortliche Vorstandsmitglied seine Position verlassen

musste. Unterstützt wurden diese Ereignisse durch umfangreiche Investitionsentscheidungen der Konzernzentrale.

Die Krise als Chance zum Neubeginn

Bemerkenswert war, dass die Mitglieder des Management-Teams durch den Inhaberwechsel zu einem Team erklärt wurden, ohne jemals über ihre Arbeitsaufgaben und ihr Selbstverständnis zu sprechen. Regelkommunikation beispielsweise durch abteilungsübergreifende Planungsgespräche war so gut wie nicht vorzufinden.

Neue Formen der abteilungsübergreifenden Entscheidungsfindung wurden seitens des neuen Geschäftsführers durch den Aufbau eines betrieblichen Vorschlagwesens unter dem Stichwort »Gemeinsam geht es besser« angestoßen. Der Aufbau des Vorschlagwesens und dessen Umsetzung lag in den Händen eines Teams aus verschiedenen Arbeitern und Angestellten. Beteiligt war auch der neue Geschäftsführer, dem es darum ging, dieses Forum möglichst flexibel und offen zu gestalten, um bürokratische Auflagen zu verhindern. Das betriebliche Vorschlagwesen zielte darauf Dynamik und Leben in das Unternehmen zu bringen und bestehende Führungs- und Abstimmungsmängel auszugleichen. Bei aller Begrenztheit dieses Gremiums war damit jedoch erstmals ein abteilungsübergreifendes Reflexionsforum entstanden.

Zentral war jedoch die Einführung von systematischen Zielvereinbarungen, die durch regelmäßige Mitarbeitergespräche erfolgten. Dieses Instrument wurde innerhalb des Management-Teams auf der Grundlage der Erfahrungen anderer Unternehmen für die spezifischen Belange der eigenen Firma adaptiert. Grundlage war ein Formular, das ein einheitliches Vorgehen erleichtern sollte und in der ersten Phase innerhalb des Management-Teams zur Anwendung kam. Die Initiierung dieses jährlichen Zielvereinbarungsgesprächs innerhalb des Management-Teams zeigte stärkere strategische Gemeinsamkeiten als dies die Beteiligten zunächst vermutet hatten. Unterschiedliche Vorstellungen gab es zwischen dem Geschäftsführer und den anderen Vertretern des Management-Teams nur in der Frage von Leistungsstandards. Entscheidungsfindungen auf der operativen Ebene wurden zudem durch die

Einführung einer täglichen abteilungsübergreifenden Planungsrunde unterstützt. Durch dieses Forum gelang es, eine größere Transparenz in den Planungsablauf zu bringen und die Abstimmungen unter den Abteilungen zu verbessern.

Die vorgestellten empirischen Befunde zeigen, dass die Ermöglichung von Kokonstruktion, also der Herstellung eines gemeinsamen Team- und Organisationsverständnisses, die unabdingbare Voraussetzung für die Etablierung neuer Entscheidungsstrukturen ist (vgl. Wehner u.a. 1998). Im beschriebenen Fallbeispiel war erst ein gemeinsames Verständnis darüber zu entwickeln, wie die bestehenden Unternehmensabläufe und Entscheidungsrouinen zu bewerten und weiter zu entwickeln sind. Prozessberatung und Coaching trugen im Sinne von Komplementärberatung dazu bei, das Management-Team bei seinem

Die Herstellung eines gemeinsamen Team- und Organisationsverständnisses ist die unabdingbare Voraussetzung für die Etablierung neuer Entscheidungsstrukturen

schmerzhaften Prozess der Neubestimmung zu begleiten. Reflexionsschleifen ermöglichten sorgfältige Ziel- und Entscheidungsfindungen für das Team und dessen (wechselnde) Mitglieder. Sie wurden allerdings durch asymmetrische Machtbeziehungen im Gesamtunternehmen verzögert, die die Etablierung neuer Entscheidungsrouinen im Management-Team erschwerten.

Coaching unterstützt das Entscheiden in Krisen

Das skizzierte Geschäftsführer-Coaching zeigt, dass Beratungshandeln besonders in Krisenphasen Entscheidungsprozesse unterstützen helfen kann. Wenn es gelingt, die Ergebnisse von reflexiver Beratung in Entscheidungen rückzukoppeln, können Personen – und damit letztlich Teams und Organisationen – auch in Krisenphasen zu sorgfältigen Entscheidungen und zur Entwicklung neuer Regelstrukturen gelangen.

Allerdings ist der damit verbundene Lernprozess häufig von Umwegen gezeichnet und für viele Beteiligte schmerzhaft. Die hieraus erwachsenden Kränkungen wirken wiederum entscheidungshemmend und paralyisierend. So musste sich das Management-Team Schritt

für Schritt eingestehen, dass es kein Team war. Der Krise war es nicht gewachsen, gemeinsame Entscheidungsprozesse waren blockiert. Dem Management-Team gelang es nicht, personale Sichtweisen in Organisationsperspektiven bzw. -entscheidungen zu übersetzen. Der Ausweg lag schließlich darin, dass ein Einzelner – in diesem

Teams bilden die notwendige Brücke zwischen dem Entscheiden von Einzelnen und dem Entscheiden in Organisationen

Fall der neue Geschäftsführer – aus dem Team heraustrat und sich machtpolitisch gegenüber den anderen Mitgliedern des Management-Teams und gegenüber der Unternehmensleitung durchsetzte. Wenn Teams ihren eigentlichen bzw. primären Aufgaben nicht mehr gewachsen sind, übernehmen – im günstigsten Fall – Einzelne die Verantwortung. Teams bilden die notwendige Brücke zwischen dem Entscheiden von Einzel-

nen und dem Entscheiden in Organisationen. Im Sinne eines Multiplikators unterstützen und vermitteln Teams Entscheidungsverläufe in Organisationen. Wenn Führungsteams jedoch ihre Primäraufgabe zu Entscheiden nicht erfüllen, fällt die Verantwortung auf Einzelne zurück. Coaching kann dann wirksam werden, wenn es den Wahr-

nehmungsraum über das Team hinaus auf die Gesamtorganisation zu erweitern vermag und Personen (wieder) handlungsfähig werden lässt. Auch in Krisen geht es jedoch darum, in einem weiteren Schritt erneut Teams und Teamforen aufzubauen. In diesem Zusammenhang besteht die Nagelprobe für den Erfolg des Coachings darin, dass einzelne Personen befähigt werden, wirksame Entscheidungen zu treffen und durchzusetzen. Im beschriebenen Fall war ein geordneter Neuanfang möglich. Zusammenfassend lässt sich sagen: Das Entscheiden belohnt die Reflexion bzw. das Coaching.

Anmerkungen

1. Die Befunde beziehen sich auf das Projekt »Innovationspotentiale in Klein- und Mittelbetrieben stärken« (IKs), das am Forschungszentrum Arbeit – Umwelt – Technik (artec) der Universität Bremen durchgeführt wurde. Der Verfasser war als Organisationsberater und Aktionsforscher für das in diesem Beitrag geschilderte betriebliche Veränderungsprojekt verantwortlich. Die Projektleitung lag in den Händen von Eva Senghaas-Knobloch und Brigitte Nagler, bei denen ich mich für die freundschaftliche Zusammenarbeit bedanke

Literatur

ENDRES, E. (2001): Kooperation und Veränderungsmanagement. Die betriebliche Rekonstruktion eines betrieblichen Fallbeispiels. In: Senghaas-Knoblauch, E. (Hg.): Macht, Kooperation und Subjektivität in betrieblichen Veränderungsprozessen. Münster, S. 63-81
 NAGLER, B. (2001): Zur Bedeutung gemeinsamer Problemsichten für die gelingende Interaktion zwischen Unternehmen und Prozessberatung. In: Senghaas-Knobloch (Hg.): Macht, Kooperation und Subjektivität in betrieblichen Veränderungsprozessen. Münster, S. 107-134

TICHY, N.M./BENNIS, W.G. (2007). Wie man kluge Entscheidungen trifft. *Harvard Businessmanager* 2, 2-11
 TICHY, N.M./BENNIS, W.G. (2008). Judgment. How Winning Leaders Make Great Calls. Portfolio
 WEHNER, T./CLASES, C. / ENDRES, E./RAEITHEL, A. (1998). Zwischenbetriebliche Kooperation. Zusammenarbeit als Ereignis und Prozess. In: Spiess, E. (Hg.): Formen der Kooperation. Bedingungen und Perspektiven. Göttingen, S. 95-124

Bernd Opp / Gerd Schulda

Close The Loop – aus Erfahrung wird Organisation klug!



BERND OPP, Dipl.-Soziologe; beschäftigt sich als Prozessberater, Supervisor und Lehrsupervisor seit mehr als 30 Jahren mit Veränderungsthemen; gemeinsam mit O. Sutrich stellt er das Entscheiden in den Mittelpunkt von Personal-, Team- und Organisationsentwicklung (www.besserentscheiden.org); Inhaber von o-p-p- GmbH, Ottobrunn (www.oppberatung.de)

GERD SCHULDA, Dipl.-Kaufmann, leitet die Personal- und Organisationsentwicklung in einem Unternehmen der Luft- und Raumfahrt. Er beschäftigt sich derzeit schwerpunktmäßig mit dem Design und der Implementierung von Führungssystemen (Kompetenzentwicklung, Wissensmanagement, Potenzial-einschätzung, Zielvereinbarung, Mitarbeiterbefragungen) und der Initiierung und Begleitung von Veränderungsprozessen.

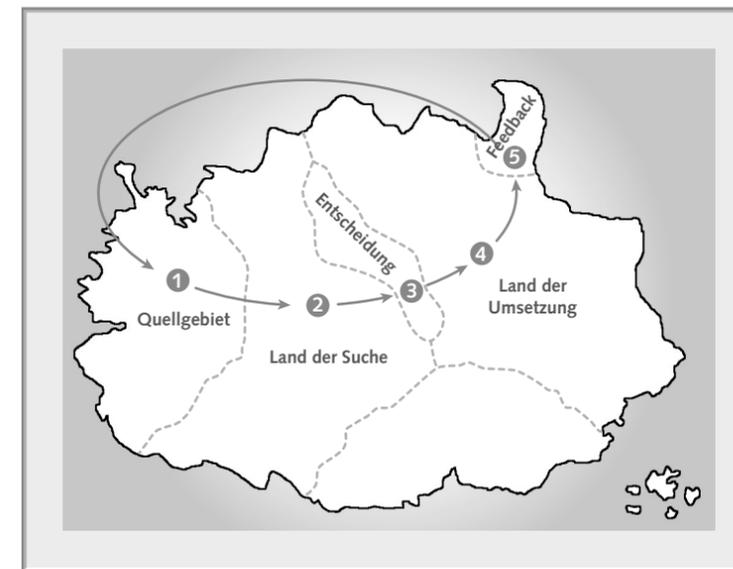


Abb. 1: Decisio – Übersichtskarte

Viel wird gesprochen über die lernende Organisation und das Risikomanagement, über die schiere Unausweichlichkeit, beides systematisch in den Blick zu nehmen und ihnen gebotene Aufmerksamkeit des Managements zu widmen.

Unsere Erfahrungen machen deutlich, wie eine innovative Perspektive, die über das Gewohnte deutlich hinausreicht, in einem Prozess von Lessons learnt in der Projektarbeit entwickelt werden konnte. Sie mündet in eine Redefinition von Projektarbeit als »integriertes Management ganz unterschiedlicher Risikobündeln«.

Ein Unternehmen, das hochkomplexe, technische Projekte in internationalen Kooperationen bearbeitet, hatte sich im Rahmen eines umfassenden, internen Fitnessprogramms dazu entschlossen, aus den Erfahrungen seiner Projektarbeit zu lernen. Das Unternehmen beschäftigt in Deutschland ca. 1.100 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, davon ca. 80 Prozent mit Hochschulausbildung.

Gerd Schulda, verantwortlich für die Personal- und Organisationsentwicklung des Unternehmens, initiierte eine Reihe von Workshops zu »Lessons learnt«.

Bernd Opp ist dem Unternehmen seit vielen Jahren als externer Berater, Trainer und Moderator verbunden.

Einer guten Gepflogenheit folgend, wurde das geplante Vorgehen und die Ergebnisse regelmäßig mit dem »Schattenberater« Othmar Sutrich erörtert, um sowohl der Komplexität der Projekte als auch der Neuartigkeit der verwendeten Methodik gerecht zu werden.

Diesem Bericht liegen die Erfahrungen aus insgesamt fünf Veranstaltungen mit ca. 60 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus einem nationalen und drei internationalen Projekten zugrunde.

1. Methodisches Vorgehen

Bei den Vorüberlegungen zu den Workshops sind wir von folgenden Hypothesen ausgegangen:

1. Entscheiden in Projekten bedeutet immer, Risiken zu managen. Wir gehen dabei von einem Risikobegriff aus, der sowohl die Gefahren- als auch die Chancenseite in den Blick zu nehmen versucht.
2. Projekte zeigen sich in ihrem Gelingen am Deutlichsten (und wahrscheinlich schon frühzeitig) in den projektrelevanten Entscheidungen – und in ihren Schwierigkeiten/ihrem graduellen Scheitern ebenfalls.
3. Auch in der Projektphase »Lessons learnt« selbst geht es um dieses Risikomanagement – als gefährdet bzw. gescheitert kann diese Phase gelten, wenn ein Muster von Schuldzuweisung und Rechtfertigung Vorrang gewinnt und wenn nicht offen oder öffentlich über die Lektionen gesprochen werden kann.

Methodisch haben wir uns von folgenden Überlegungen leiten lassen:

4. Lessons learnt sollen grundsätzlich auf drei Ebenen formuliert werden:
 - auf der Ebenen der Personen in ihren Rollen – sie führen zum Lernen von Menschen und zur besseren Ausgestaltung von Rollen
 - auf der Ebene von Teams – sie ermöglichen Teamlernen
 - auf der Ebene der gesamten Organisation – sie entwickeln das Geschäftssystem weiter

5. Die Workshops reflektieren in zwei Arbeitsschritten die Lessons learnt:

- Zunächst sollen die Teilnehmer und Teilnehmerinnen die Auffälligkeiten benennen, die an der Oberfläche ihrer Aufmerksamkeit liegen
- Erst in einem zweiten, vertiefenden Schritt blicken die Teilnehmer und Teilnehmerinnen mit der von uns entwickelten Decisio©-Entscheiderlandkarte (s. Abb. 1, 3 und 4) als Arbeitsunterlage auf die Dinge, auf die üblicherweise nicht geschaut wird, was sich in späteren Phasen als Bumerang erweisen kann. Dieser Blick soll es den Beteiligten ermöglichen, trotz intensiver emotionaler »Verwicklung« aus einer Metaperspektive grundlegende Zusammenhänge und Stellhebel zu erkennen und für den weiteren Projektfortschritt zu nutzen.

2. Ergebnisse der Lessons learnt-Workshops

2.1 Projektarbeit ist das integrierte Management von vier Risikobündeln und zusätzlicher »Trojaner«

Unsere erste inhaltliche Arbeitshypothese, »Entscheiden in Projekten bedeutet immer, Risiken zu managen«, hat sich weiter konkretisiert. Die beteiligten Projektmitarbeiterinnen und -mitarbeiter haben eindrucksvoll deutlich gemacht:

Entscheiden in Projekten bedeutet immer, Risiken zu managen

1. Projekte des Unternehmens sind hochkomplex und damit riskant und mit dem Jonglieren **vieler** Risikobündel **gleichzeitig** zu vergleichen. Es trübt eher den Blick, wenn »Entscheidungen in Projekten« fokussiert werden. Erkenntnis ist, dass die ganze Projektarbeit und das Projektmanagement eine Kette miteinander verbundener Entscheidungen, sprich »Umgang mit Risiken« sind. In diesem Sinne ist Projektarbeit und Entscheiden synonym. Die Hypothese aus heutiger Sicht heißt also: Projektarbeit/-management bedeutet immer, vier Bündel von Chancen und Risiken gleichzeitig zu managen. Aus der, wie ein wertgeschätzter Kollege meinte, banalen Erkenntnis, dass

Projektarbeit Risikomanagement bedeute, ist die innovative Perspektive eines »integrierten Risikomanagements« geworden.

2. Als sehr zweckmäßig hat sich erwiesen, von vier Risikobündeln auszugehen, die in den Projekten des Unternehmens deutlich geworden sind. Sie sind in ihrer Art jeweils sehr unterschiedlich und haben ihre ganz eigenen Logiken.

Als besonders tückisch und hinterhältig haben sich die Risiken¹ herausgestellt, die sich aus einem Risikobündel, dort nach Kräften und der Logik des Herkunfts-Risikos entsprechend bearbeitet, in ein anderes Risikobündel »einschleichen«. Wir haben Sie als fünfte Risikoart »Trojaner« genannt.

Ein Beispiel mag einen solchen Trojaner verdeutlichen. Ein erfahrener Projektingenieur harderte mit dem Schicksal und meinte, die Kollegen

an der politischen Projektfront könnten doch nicht »die Gesetze der Physik außer Kraft setzen«. Hintergrund seiner Klage war, dass zur Aufrechterhaltung des Projektes technische Versprechungen gemacht wurden, die aus Ingenieursicht nicht realisierbar waren. Hätte jedoch die Ingenieursperspektive als gültige Projektmeinung gegolten, wären wohl die Kollegen an der politischen Front arg in Nöte geraten. Ein Dilemma, das die Beteiligten als die »Quadratur des Kreises« bezeichnet haben.

Die Erfahrungen der Projekte zeigen, dass ein isoliertes Bearbeiten der einzelnen Risikobündel den oftmals exorbitant hohen Preis geringer Geschwindigkeit, unerwarteter Kostensteigerungen und suboptimaler Qualität zu zahlen hat.

Die im Unternehmen als besonders erfolgreich und un-kritisch gehandelten Projekte

machen den Unterschied deutlich. Ihnen ist es gelungen, von Anbeginn der Projektarbeit

<p>1. Risikobündel »Technologische Komplexität und Innovation«</p> <p>Riskante inhaltliche, zeitliche und finanzielle und vertragliche Festlegungen im Zustand des technischen Noch-nicht-Wissens der Entwicklung</p>	<p>2. Risikobündel »Soziale Komplexität«</p> <p>Undurchsichtige/unbekannte</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informelle Beziehungen • Machtzuschreibungen und -ausübung • Keyplayer hinter den Kulissen • Hidden Agendas der Beteiligten • Denk- und Führungsgewohnheiten der Beteiligten • starke Emotionen der Angst auf der einen und der Hoffnungen auf Geschäft und Erfolg auf der anderen Seite
<p>3. Risikobündel »Organisatorische Komplexität«</p> <p>Undurchsichtige</p> <ul style="list-style-type: none"> • Unterschiedliche Kulturen, Wordings, Abläufe • Priorisierungen • Geschäftslogiken • Machtstrukturen • Schnittstellen in und bei den beteiligten Firmen, Auftraggebern und Kunden 	<p>4. Risikobündel »Politische Komplexität«</p> <p>Wenig bekannte</p> <ul style="list-style-type: none"> • und potenziell unterschiedliche, teilweise konkurrierende Interessenlagen im Unternehmen, in den beteiligten Partnerfirmen und Auftraggeberorganisationen • Netzwerke, die relevante Entscheidungen »hinter den Kulissen« aushandeln

Es sei an dieser Stelle nochmals darauf hingewiesen, dass wir von einem, zugegebenermaßen gewöhnungsbedürftigen, Risikobegriff ausgegangen sind. Wir sehen im Risiko **immer** die zwei Seiten der Medaille, die Chance und die Gefahr. Jedes Risiko birgt Chancen und Gefahren gleichermaßen – es gäbe sonst auch nichts zu entscheiden, wäre immer nur die eine Seite im Spiel.

3. Mit der Absicht, neben der Gefahrenseite der Risiken auch die Chancenseite in den Blick zu nehmen, waren wir nicht besonders erfolgreich. Nach der alten Regel, dass die »Zunge dort hin geht, wo der Zahn weh tut«, haben die Teilnehmer und Teilnehmerinnen überwiegend die Problem- und Gefahrenseite der Risikobündel betrachtet.

5. Risiko: Die »Trojaner«:

- ↳ Besonders gefährlich sind die Risiken, die sich, mutierend, aus einem Bündel in andere einschleichen und dort zu großen Störungen führen können.
- ↳ Insbesondere die Trojaner verleiten die Beteiligten, sich in gegenseitige Schuldzuweisungen zu verlieren, statt nach gemeinsamen Lösungen zu suchen

integrierte Teams zu etablieren, die die sonst üblichen funktionalen Grenzen im Unternehmen

überwinden. Zusätzlich – und das scheint besonders erwähnenswert – haben sie, in meist informellen Beziehungen, auch die Grenzen des Unternehmens hin zum Kunden überwunden und kooperieren bereits in einer frühen Entwicklungsphase mit ihm.

Man kann also aus den LL die Schlussfolgerungen ziehen:

- Die funktional-hierarchische Organisationslogik entkoppelt den Zusammenhang der Risikobündel und macht ihre Bearbeitung unwirtschaftlich, ganz entgegen der Basisannahme, die funktional-hierarchische Organisation würde den überragenden Beitrag zur wirtschaftlichen Betriebsführung leisten.
- Je mehr die Risikobündel als untereinander verbunden wahrgenommen und je integrierter die Risiken der Bündel gemanagt werden, umso größer wird die Chance, die auftauchenden Trojaner zu beherrschen.

Derzeit ist die Presse wieder einmal voll mit Berichten zu diesem Phänomen. Die Lieferverzögerung bei Airbus mit der A380 und bei Boeing mit dem Dreamliner sind exemplarische und besonders kostenintensive Beispiele für solche Trojaner. Die SZ vom 13. Mai 2008 schreibt dazu: »Das eigentlich Erstaunliche und Erschreckenswerte ist aber nicht, dass Zeitpläne ins Wanken geraten – schließlich sind Flugzeuge komplexe technologische Anlagen... Aber man hat immer öfter den Eindruck, dass die Unternehmen oft selbst nicht wissen, wie es eigentlich um ihre Programme steht. (...) Wissentlich hat Boeing wohl keine Informationen zurückgehalten, sie waren eher noch nicht bis nach oben in die Konzernspitze durchgedrungen.

Eines bleibt natürlich unwidersprochen: Die primäre Steuerungslogik in Unternehmen, auch dem von uns begleiteten, ist die betriebswirtschaftliche, die Geld (Umsatz, Ertrag) als Maßstab nimmt. Wir sind überzeugt davon, dass diese Steuerungslogik häufig viel zu kurz greift, wenn die anderen Risi-

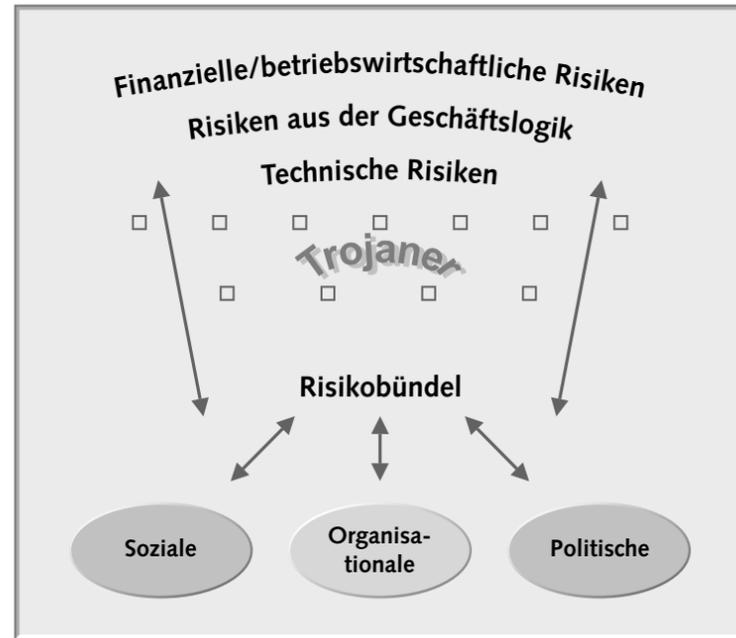


Abb. 2: Beziehung der Risikoarten zueinander oder: Wenn in Unternehmen über finanzielle/betriebswirtschaftliche Risiken gesprochen wird, muss über alle Risikobündel kommuniziert werden, sonst werden die relevanten Tiefendimensionen nicht erreicht.

kobündel nicht angemessen betrachtet werden. (s. Abb. 2)

Natürlich hat in vielen Firmen das Risikomanagement wesentlich und formalisiert an Bedeutung gewonnen, den Banken z.B. ist es gesetzlich vorgeschrieben. Mit beschränktem Erfolg, wie nicht nur die globale Bankenkrise zeigt, weil, wie wir beobachten, die Risiken sehr isoliert-spezialisiert und nicht integriert bewertet und gemanagt werden. Meist werden nur die Risiken – des unmittelbaren Geschäfts – auf der Gefahrenseite betrachtet und berücksichtigt, d.h. nur insoweit, wie sie handgreiflich monetär beziffert werden können. Und selbst dabei ist, nach aktuellen Aussagen von Mitarbeitern in Ratingagenturen, oft genug mangelnde Sorgfalt im Spiel.

2.2 Erfolgskritische Risiken zeigen sich sehr früh im Projekt

Unsere zweite Hypothese, dass sich die Projekte des Unternehmens in ihrem Gelingen am Deutlichsten – und wahrscheinlich schon frühzeitig – in den projektrelevanten Entscheidungen (d.h. dem Umgang mit Risiken) zeigen würden, hat sich auf eine überraschende Weise sowohl bestätigt als auch deutlich verändert. Die Erfahrungen der

Teilnehmer und Teilnehmerinnen machen zweierlei deutlich:

1. Da Undurchsichtigkeit und Unsicherheit zu Beginn eines Projektes naturgemäß am Größten sind, zeigen sich die Risiken, wie angenommen, bereits in frühen Phase recht deutlich, alleine schon durch die Undurchsichtigkeit. Aber:
2. Je unübersichtlicher und undurchsichtiger die Situation und damit die Risikobündel im Projekt sind oder erlebt werden, umso stärker der verständliche Reflex,
 - keine Risiken einzugehen und sich auf das zu reduzieren und nur das zu entscheiden, was aus der jeweiligen Funktion und professionellen bzw. hierarchischen Kompetenz heraus legitimiert ist
 - die Chancenseite der Risiken nicht bzw. zu wenig zu sehen
 - sich abzusichern und im eigenen Risikobündel überbetont genau und unangreifbar zu werden, was (sehr) teuer kommt
 - die anderen Risikobündel abzuspalten, dort nichts zu tun und möglichst dafür zu sorgen, dass diese Risiken am Ende nicht bei einem selbst bzw. der eigenen Abteilung hängen bleiben, sondern »irgendwo anders«. Die Spielarten des Risikoverschiebens gehen unserer Erfahrung nach in die hunderte, das Muster ist immer das gleiche – »ich bin nicht Schuld, sondern der andere/die anderen«.

Die Konsequenz daraus ist, dass vorrangig und fast ausschließlich das Risikobündel bewusst gemanagt wird, das nahe an der Profession der Beteiligten und an der professionellen Identität des Unternehmens liegt, in unserem Fall das technische/vertragliche/betriebswirtschaftliche. Die anderen Risikobündel werden deutlich weniger professionell und bewusst in den Blick genommen

Da das »Risikoverschieben« so sehr und eingefleischt zu einem Muster in der ganzen Industrie geworden zu sein scheint, hat sich Gerd Schulda von den Lessons learnt folgendes versprochen:

»Die Perspektive der Entscheidungsprozesse mit o.g. Visualisierung (der Decisio-Landkarte) schafft hierfür einen neuartigen Ansatz, der es den Beteiligten ermöglicht trotz intensiver emotionaler »Verwicklung« aus einer Metaperspektive gemeinsam grundlegende Zusammenhänge und Stellhebel zu

erkennen und für den weiteren Projektfortschritt zu nutzen.«

2.3 Das Muster der gegenseitigen Schuldzuweisungen überwinden

Unsere dritte Hypothese, auch in der Projektphase »Lessons learnt« gehe es um dieses Risikomanagement und könne als gefährdet bzw. gescheitert gelten, wenn ein Muster von Schuldzuweisung und Rechtfertigung Vorrang gewinnt und wenn nicht offen oder öffentlich über die Lektionen gesprochen werden kann, hat sich als ebenfalls gültig, aber dennoch unerwartet in der Interpretation herausgestellt.

Die Teilnehmer und Teilnehmerinnen haben deutlich gemacht, dass das Muster der gegenseitigen Schuldzuweisung, insbesondere bei den funktional aufgeteilten Projekten, sehr verbreitet ist und über die Grenzen des eigenen Unternehmens hin zu den nationalen und internationalen Kooperationspartnern und den Auftraggeberorganisationen reicht. Auch gehört zur gemeinsamen Einsicht, dass die Überwindung dieses Musters zwar außerordentlich schwierig ist, jedoch ein enormes Potenzial für Kostenreduktionen, Qualitätssteigerungen und, last not least, Steigerung der Arbeitszufriedenheit sein könnte. Bemerkenswert häufig wurde »Vertrauen« als erstrebenswerter Zustand in den Beziehungen zwischen den Projektbeteiligten genannt, jedoch ebenso häufig auch als illusionär im Wirtschaftsleben beschrieben. Ein Vorstand meinte halb scherzhaft: »Jetzt haben wir endlich kämpfen gelernt und sollen plötzlich Vertrauensbeziehungen entwickeln?«

Mir scheint der Aufbau einer Vertrauensorganisation in komplexen Projekten, insbesondere in denen, die über die Grenzen des eigenen Unternehmens hinausgehen, ein ganz besonders lohnender, aber auch schier unlösbar erscheinender Musterwechsel zu sein. Alle drei Systemebenen, die Menschen in ihren Rollen, die Teams und die ganze Organisation sind herausgefordert, alte Denk- und Fühlmuster zu überwinden.

»Der eigentliche Knackpunkt heißt Angst oder Vertrauen. In dem Moment, wo der Angstlevel zu groß wird, kriege ich eine Information: »Halte dich zurück mit unsicheren Entscheidungen«. Wenn der Angstlevel einbestimmtes Niveau überschreitet, lösen sich Entscheidungsprozesse und die mit ihnen

verbundenen Chancen wie in Salzsäure auf.«
(Aus einem Interview Othmar Sutrichs mit einem Geschäftsführer)

Ganz zaghaft beginnen die Menschen in Unternehmen über »Angst« und »Vertrauen« zu sprechen. Ich denke, das ist ein guter Anfang eines noch weiten Weges, der fernab des betriebswirtschaftlichen Lehrpfades zu gehen sein wird.

2.4 Den Projektprozess auf den drei Systemebenen verstehen, gestalten und verantworten

Eine weitere Vorüberlegung mit Othmar Sutrich war, dass die Lessons learnt grundsätzlich auf 3 Ebenen formuliert werden sollten:

- auf der Ebenen der Personen in ihren Rollen – sie führen zum Lernen von Menschen und zur besseren Ausgestaltung von Rollen
- auf der Ebene von Teams – sie ermöglichen Teamlernen
- auf der Ebene der gesamten Organisation

Was die Lernenden für die Personen und Teams angeht, ist diese Absicht in der Fülle der Überlegungen fast untergegangen. Wir bleiben aber, gemeinsam mit unserem Auftraggeber, bei der festen Überzeugung, dass Lessons learnt sinnvoller Weise und um vollständig zu sein, auf diesen drei Systemebenen zu formulieren sind, immer! Einige Schwerpunkte kristallisieren sich aber doch heraus:

- Trotz aller Verführungen, die konzentrierte Aufmerksamkeit auf das zu richten, was der Geschäftslogik des Unternehmens nahe liegt, ist eine wesentliche Lernagenda zumindest für die Projektleiter und Systemverantwortlichen, »das Informelle hinter den Kulissen verstehen und handhaben«, selbstverständlich neben und zusätzlich zur Beherrschung der technischen Risiken. Als Hauptfelder wurden genannt:
 - Keyplayer und Entscheidungstreiber der am Projekt beteiligten Gruppen kennen und eine Vertrauensbeziehung aufbauen
 - ein Gefühl für (unternehmens-)kulturelle Besonderheiten und Empfindlichkeiten entwickeln
 - Entscheidungsdynamiken und –zwänge der Keyplayer kennen und sie in ihren Rollen stärken und unterstützen

– persönlich tragfähige Beziehungen aufbauen.

- »Exzellente Teamarbeit« wurde durchgängig als einer der primären Erfolgsfaktoren für die Beherrschung der Risikobündel beschrieben, wobei auf ein konzentriertes Teaming insbesondere in der Anfangsphase von Projekten großer Wert gelegt wird. Das Risikomanagement in hochkomplexen Kontexten weist der Teamarbeit einen neuen Stellenwert zu. Das Team ist der Ort, in dem alle relevanten Risikobündel ihren Platz haben und zu Wort kommen müssen. Die ökonomisch zunächst sinnvoll erscheinende Reduktion der Teammitglieder auf die Personen, die unmittelbare technische Projektkompetenz besitzen, greift viel zu kurz.
- Kick-off-Veranstaltungen zu Projekten sollten dezidiert als Teambildung angelegt sein, in denen neben der jeweils individuellen Verantwortungsübernahme der Rollenträger auch die »Überwindung der Abteilungsegoismen und der Spielregeln des Risikoverschiebens« eine zentrale Rolle spielen.
- Neben der bereits ausführlich beschriebenen Lernagenda auf Organisationsebene, einen klugen Umgang mit den Risikobündeln zu finden, kommt auch hier in der Prozessgestaltung der Anfangsphase von Projekten eine besondere Aufmerksamkeit zu:
 - Erstens sollte das Unternehmen genau wissen, was es mit einem Angebot will und was es nicht will. Der Verführung vorschnell zu unterliegen, mit einem neuen Projekt Umsatz zu generieren und dafür »das Blaue vom Himmel zu versprechen« ist bereits das generelle Anfangsrisiko.
 - Eng damit verbunden ist die zweite Prozessregel in der Anfangsphase: »Keep it simple«. Das Projekt wird in seinem weiteren Verlauf noch komplex genug. Die erfahrenen Techniker warnen davor, aus der eigenen, hervorragenden Expertise heraus in der Angebotsphase »Goldrandlösungen« zu versprechen, die über die Anforderungen des Auftraggebers hinausgehen. Sie empfehlen, zu Beginn eher auf die potenzielle Weiterentwicklung im Projektverlauf zu vertrauen und diese gedanklich vorzuhalten.
 - Die dritte Prozessregel empfiehlt, wie es Teilnehmer formulierten, den »Kompetenzbuckel« an den Anfang zu legen, was

aus betriebswirtschaftlichen Überlegungen besonders schwer erscheint, vor Auftragsingang bereits finanzielle Ressourcen und die kompetentesten Mitarbeiter zu binden.

2.5 Den vertieften Blick auf den Prozess ermöglichen

Unsere Vermutung, es benötige mindestens zwei Arbeitsdurchgänge, um zu einem vertieften Blick auf den Prozess zu ermöglichen, hat sich immer wieder bestätigt.

Die Projektmitarbeiter und -mitarbeiterinnen, vom Projektleiter über Teilprojektleiter, Systemverantwortliche und Experten, sind mit derart umfangreichen Erfahrungen über ihre oftmals ärgerliche Arbeitswirklichkeit ausgestattet, dass es sich als sinnvoll erwiesen hat, sie zunächst die Auffälligkeiten benennen zu lassen, die an der Oberfläche ihrer Aufmerksamkeit liegen. Wir haben das bildhaft als »Sahne abschöpfen« bezeichnet.

Diese erste Runde war naturgemäß gekennzeichnet durch den gewohnten Blick auf das »technische Risikobündel«. Die Ergebnisse hatten im Wesentlichen den Charakter von notwendigen Reparaturen des Bestehenden. Wir möchten diese Formen »Risikobeherrschung 1. Ordnung« nennen, die in einem »Je mehr/weniger des Gleichen« üblicher Risikobewältigungsstrategien bestehen.

Erst in einem zweiten Arbeitsschritt blickten die Teilnehmer und Teilnehmerinnen mit Hilfe der von uns entwickelten und für das auftraggebende Unternehmen angepasste Decisio© -Entscheiderlandkarte (s. Abb. 1, 3 und 4) als Arbeitsgrundlage auf Dinge, auf die üblicherweise nicht geschaut wird. Die Landkarte ist bildlich und metaphorisch gestaltet und strukturiert Problemlöse- und Entscheidungsprozesse in einem Fünf-Phasen-Modell. Sie stellt einen fiktiven Kontinent dar,

- in dem komplexe Aufgabenstellungen abgebildet und gelöst werden können;
- der alle Aspekte, ob rational oder intuitiv, den Einzelnen, die Gruppe oder die Organisation betreffend in einem Bild festhält.

Besonders geeignet ist die Landkarte als Kommunikations- und Erkundungsinstrument für Gruppen und Teams. Durch die bildhafte Gestaltung der fünf »Regionen« (= Phasen) regt sie Gruppen dazu an, frei zu assoziieren, sich auf die Suche zu machen, Ideen auszutauschen, emotionale Verwicklungen zu überwinden und gewohnte Denkmuster zu verlassen – und das mit viel Spaß.

Beinahe hatten wir uns in einem Probedurchgang mit einem Projektleiter dazu verleiten lassen, die fünf Phasen den üblichen Sprachgewohnheiten in Projekten anzupassen und sie als »Projektidee«, »Projektangebot«, »Projektvertrag«, »Projektrealisierung« etc. zu benennen.

Gottlob haben wir das nicht getan! Gewohnte Sprache bringt unserer Erfahrung nach auch gewohnte Problemlösungen hervor. Die fünf Phasen heißen in der Landkarte seit Anbeginn unserer Beschäftigung mit Entscheidungsprozessen:

1. Quellgebiet
 2. Land der Suche
 3. Entscheidung
 4. Land der Umsetzung
 5. Feedback
- ergänzt um die »Terra incognita« und das »Archipel der Kontemplation«.

Die vielen Bilder, Ortsnamen, Straßen, Gebirge usw. der Landkarte regen die Betrachter dazu ein, ihren ganz eigenen Prozess im Projekt nachzuvollziehen und die jeweils relevanten Risiken zu benennen. Die Landkarte – und das halten wir für besonders wichtig – hält den Teilnehmern immer den ganzen Prozess vor Augen, so dass sie dazu

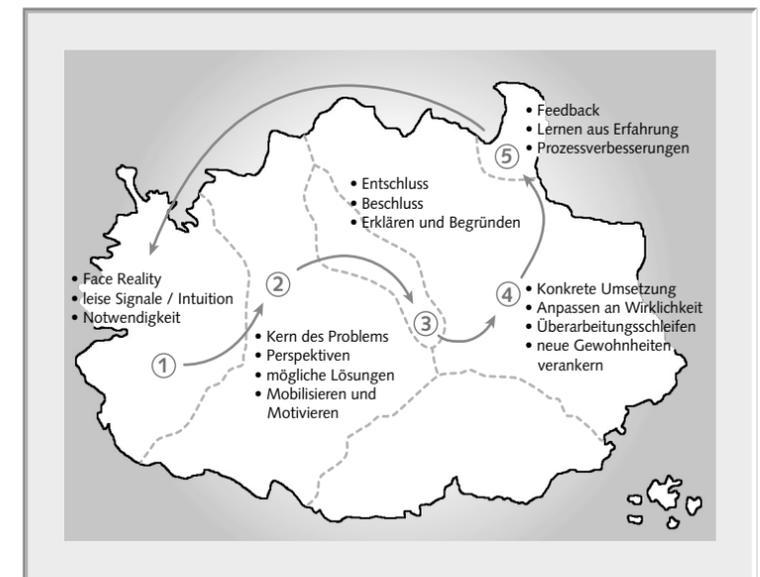


Abb. 3: Decisio-Landkarte in ihrer Übersichtsform

gezwungen sind zu schauen, wie sich die Risiken entwickeln.

An dieser Stelle sei ein weit verbreitetes Missverständnis aufgegriffen. Wenn wir von Problemlöse-, Entscheidungs- oder Projektprozessen sprechen, verstehen wir darunter das, was konkrete Menschen und Teams aus Verfahren und Abläufen in Unternehmen machen. Ein Projektmitarbeiter einer Bank versuchte sich den Unterschied so zu erklären: »Der Ablauf ist vergleichbar mit der

Speisereihenfolge auf der Einladungskarte zum Festmenü. Der Prozess dagegen ist das gemeinsame Essen der Eingeladenen inkl. der Vor- und Nachbereitung durch die Küche«. Der Ausdeutung ist nichts hinzuzufügen!

In diesem Sinne ist ganz bestimmt ein weiterer, primärer Erfolgsfaktor von Projektarbeit, den Projektprozess in Teams gemeinsam zu gestalten und zu verantworten – wie auch immer er im derzeitigen Ist mit Risiken und dysfunktionalen Spielregeln gespickt ist.

Eine Gruppe von verantwortlichen Mitarbeitern, die zu einem der größten internationalen Projekte des Auftraggebers gehören, hat sich am Ende der Veranstaltung nur einen einzigen Punkt auf die Agenda gesetzt: »Wir kommen regelmäßig – auch über den Teich – zusammen und reflektieren miteinander, wie es uns gelungen oder misslungen ist, eine neue Spielregel zu leben: »Wir tragen die Risiken gemeinsam!«

Es scheint nie zu spät zu sein!

3. Quintessenz ist ein integrierter Prozess des Risikomanagements – Entwicklungsaufgabe für das Management komplexer Projekte

Wie nicht anders zu erwarten, hat es mit den Workshops zu den Lessons learnt – der 5. Phase im Prozess bzw. 5. Region in der Landkarte – kein Ende gefunden. Die Erkenntnisse dienen nun als Input für ein andersartiges Projekt, das wir »Integriertes Risikomanagement« nennen. Wir sind uns einig, dass ein Quantensprung in Effizienz und Effektivität der

Projekte des Unternehmens gelingen wird, je mehr und professioneller die vier Risikobündel miteinander verbunden betrachtet und gemanagt werden.

Ein noch zu konzipierender, gut gekoppelter und integrierter Prozess des Managements der Risiko beherrschung sollte

- dezidiert unter dem Aspekt der Risiko beherrschung entworfen und implementiert werden
- alle Risikobündel in ihrer Gesamtkomplexität berücksichtigen
- risikorelevante Entscheidungsprozesse fokussieren
- die Chancen- und Gefahrenseiten der Risiken (bei den relevanten Projektentscheidungen) ausgewogen betrachten
- eine Prozesssicht entwickeln und ermöglichen, die über die Grenzen des Unternehmens hinausweist
- einer reifen Teamarbeit einen ganz neuen und erheblichen Stellenwert der Komplexitäts beherrschung zuweisen
- Einzelverantwortungen um Teamverantwortungen erweitern.

Gerd Schulda plant für die nächste Zukunft ein Vorgehen, das am Zutreffendsten mit einer Strategie der kleinen Schritte zu beschreiben ist. An vielen Stellen im Unternehmen wird die Relevanz der Ergebnisse aus den Lessons learnt diskutiert und konzeptionelle Ideen für einen integrierten Prozess des Risikomanagements entwickelt.

Er nutzt seine Kontakte in den Managementgesprächen und einen erweiterten Blick auf die Risikobündel und die immer wieder auftauchenden Trojaner zu erreichen, Workshops mit Mitarbeitern aus den Bereichen Projektmanagement, Controlling, Prozessmanagement sollen bestehende Ansätze und Aktivitäten in einen integrierten Prozess des Risikomanagements einbetten.

Erste Ansätze eines »Integriertes Risikomanagement« werden in Qualifizierungsveranstaltungen mit Führungs- und Nachwuchskräften diskutiert, um eine Sensibilisierung für die Zusammenhänge zu erreichen. In Teamentwicklungen und Projektsitzungen wird das Risikomanagement thematisiert, um aus dieser Perspektive gemeinsame Lösungen in komplexen Projekten zu entwickeln.

Auf diese Weise soll, so unsere Vorstellung und Hoffnung, eine bisher ungewohnte Perspektive im Unternehmen etabliert werden:

Projektarbeit = integriertes Risikomanagement über die Grenzen des Unternehmens hinaus.

Wie lässt sich dieser innovative Blick auf das von Vielen beachtete Feld des Projektmanagements zusammenfassend aus einer Helikopterperspektive zum Heftthema Entscheiden und »Lernende Organisation« rückbinden?

1. Entscheiden lässt sich sehr pragmatisch als das Managen von Risiken – verstanden als dem Managen einer oft genug undurchsichtigen, janusköpfigen Gemengelage von Chancen und Gefahren – auf den Punkt bringen. Der generelle Komplexitätsbegriff bekommt dadurch einen managerial zugespitzten Namen. Bisher hat sich diese doppelte begriffliche Zuspitzung von Entscheiden und von Risiko / Unsicherheit zwar als ungewohnt und erklärungsbedürftig, aber eben auch als sehr praktisch hilfreich und effizient erwiesen. Dies darf nicht für Projekte, sondern für das Entscheiden in Organisationen generell gelten. Projekte sind »nur« der beste Ort, dieses Verständnis im Konkreten und schnell (»zeitnah«) zu überprüfen und verifizieren.
2. Die »lernende Organisation« des Jahres 1990 (Peter Senge: The Fifth Discipline) kann damit weitergedacht als die »besser entscheidende Organisation« konzipiert werden, als eine Organisation, die sich fokussiert an dem Maßstab orientiert, mit schlagartig neu auftretenden oder sich schleichend verändernden Risiken schneller und angemessener umgehen zu lernen als dies relevante Wettbewerber zuwege bringen.
3. Der Blick auf diese Risiken kann in einer primär funktional-hierarchisch strukturierten Organisation nicht (mehr) bzw. immer seltener schnell genug gelingen. Eine starre funktional-hierarchische Organisation wird zunehmend für sich selbst zum Bumerang, zum existenziellen Risiko, wenn sie sich nicht via Netzwerke, Projekte und Teamarbeit Flexibilität und Integration von Perspektivenvielfalt organisiert und sich damit permanent selbst echt herausfordert. Die oben beschriebenen, ganz unterschiedlichen Risikobündel liefern die harte, faktische Grundlage, warum diese Organisationsaufgabe immer öfter existenziell geschäftsnotwendig wird. Diese Erkenntnis mag banal sein, bestätigt jedenfalls seit Jahrzehnten Bekanntes, sei aber aufgrund unserer aktuellen Projekterfahrung noch mal extra unterstrichen.

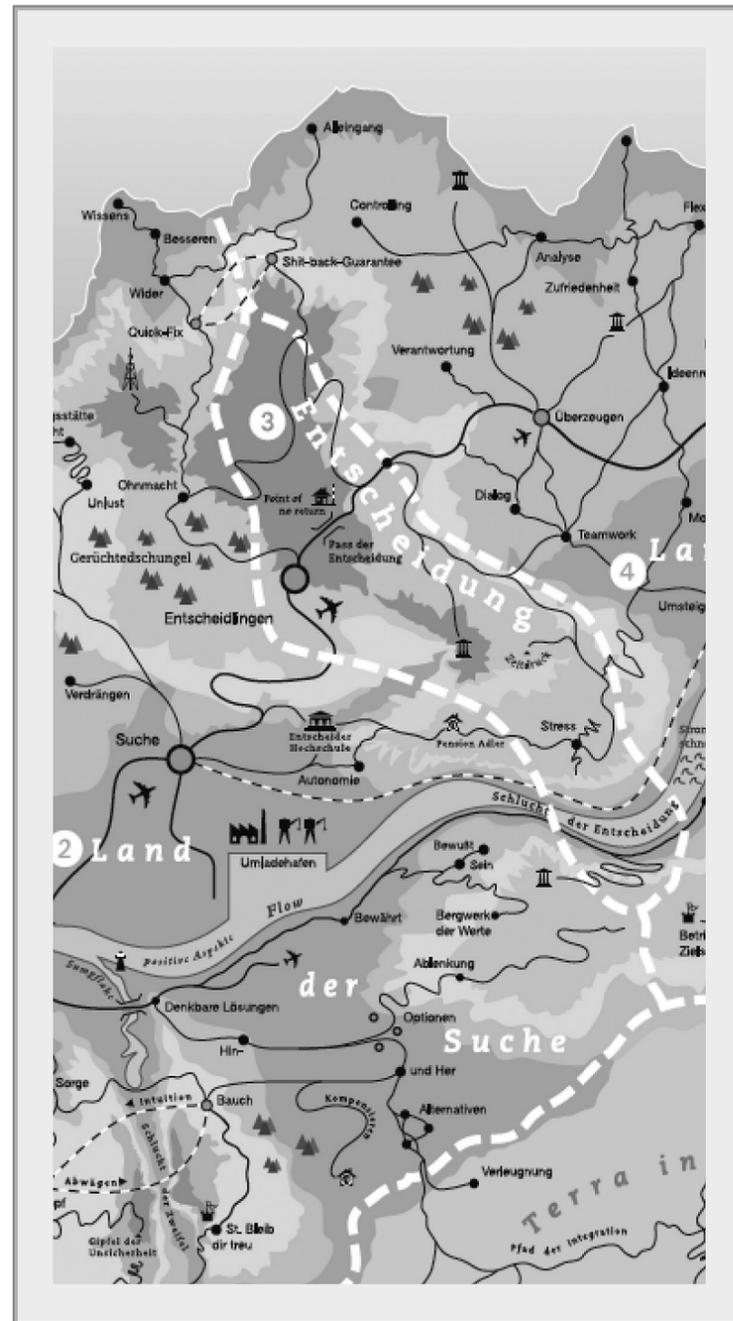


Abb. 4: Detailausschnitt aus der Decisio- Landkarte in ihrer metaphorischen Form

features

features

4. Die angemessene Bearbeitung von Komplexität und Perspektivenvielfalt – »so einfach wie möglich, aber nicht einfacher« – bleibt die Richtschnur; nicht nur für das Organisationsdesign (siehe Punkt 3), sondern auch für den Einsatz von Instrumenten. In dem beschriebenen Projekt hat sich die DECISIO-Landkarte© als ein innovatives Instrument bewährt, das sowohl die notwendige Perspektivenvielfalt möglich macht, ja einfordert, als auch die notwendige Reduktion von Komplexität, d.h. Sicherheit und Zielorientierung, durch das schrittweise Vorgehen, falls nötig mit

Überarbeitungsschleifen, organisieren hilft. Und, last but not least, sein Potenzial als ein Instrument des organisationalen Lernens – Close The Loop! – hat aufblitzen lassen.

So belohnen wir zwei Autoren, abschließend auch zusätzlich aus der Helikopterperspektive, unsere gemeinsame, gemeinsam reflektierte, mit hohem Zeitaufwand in Artikelform gebrachte Projekterfahrung mit dem angenehmen Gefühl, eine für uns gute Mischung aus der Bekräftigung »altbekannter« Erkenntnisse und gelungenem Ausprobieren von Neuem erlebt und dokumentiert zu haben.

Anmerkungen

1. Es könnte besonders lohnend sein, sich auch bei den Trojanern auf die Suche nach der Chancenseite zu machen. Die Frage dazu wäre: »Welche (Lern-)Chancen ergeben sich aus den Trojanern für die Bearbeitung der einzelnen Risikobündel und in toto für das integrierte Risikomanagement?«



The »Commitometer« is a tool especially designed for making decisions in teams. It can also be used to explore attitudes toward a certain topic or to weigh alternative options. The core instrument is a scale 0–10, on which the team members score.

Usually, the outcome of the scoring either encourages the team to continue into a certain direction. Or it gives room for negotiating the conditions of a good solution. Or – also possible – it makes visible that there is no chance to find common ground concerning a certain topic. By distinguishing facts and feelings resp. personal evaluations, the commitometer helps teams to avoid the traps of emotionalized debates or exit them as soon as possible.

The essay describes the tool and discusses the different ways in which it can be used.

Martin Carmann / Michael Schulte-Derne

Das Commitometer – Ein Tool zur Entscheidungsfindung in Teams

Das Commitometer ist ein neues Tool, das bei der Entscheidungsfindung in komplexen Situationen sehr gute Dienste leistet. Es hilft dabei, die Standpunkte der beteiligten Personen differenziert zu erfassen. Gleichzeitig macht es die Entscheidung zwischen Ja und Nein sehr deutlich.

Im Folgenden berichten wir zuerst darüber, was uns zur Entwicklung des Commitometers veranlasst hat (1). Dann beschreiben wir, wie das Instrument aufgebaut ist und wie es angewendet wird (2). In einem dritten Schritt beschäftigen wir uns mit Fragen, die zur Anwendung des Commitometers häufig gestellt werden (3). Viertens berichten wir über die verschiedenen Einsatzmöglichkeiten, die wir bisher erfolgreich erprobt haben (4). Abschließend fragen wir, was das Commitometer insgesamt leistet (5).

1. Der Entstehungskontext

Entstanden in das Commitometer in der Praxis unseres eigenen Unternehmens. C/O/N/E/C/T/A ist ein Beratungs- und Trainingsunternehmen, das heute 12 Partnern zu gleichen Teilen gehört. Wichtige strategische Entscheidungen werden von allen gemeinsam getroffen. Das Unternehmen war 1976, in der Blütezeit der Gruppendynamik, gegründet worden, und so war es von Anfang an



MAG. DR. MARTIN CARMANN; Studium der Evang. Theologie, Philosophie, Gruppendynamik und Volkswirtschaft in Wien, München und Klagenfurt; Forschungs- und Lehrfähigkeit an der Universität Wien; Geschäftsführender Gesellschafter der C/O/N/E/C/T/A Unternehmens- und Organisationsberatung; Schwerpunkt: Umsetzungsbegleitung in den Bereichen Strategie, Veränderung, Stabilisierung, Kooperation und Leadership

DR. MICHAEL SCHULTE-DERNE; Geschäftsführender Gesellschafter der C/O/N/E/C/T/A Unternehmens- und Organisationsberatung; Lehrbeauftragter am iff – Organisationsentwicklung und Gruppendynamik, Fakultät für Interdisziplinäre Forschung und Fortbildung der Universität Klagenfurt; Lehrberater der ÖGGO, Österreichische Gesellschaft für Gruppendynamik und Organisationsberatung

features

features



Tradition, Entscheidungen im Konsens zu fällen. Jeder einzelne Partner hatte somit ein Veto-Recht, mit dem er Entscheidungen notfalls blockieren konnte. Was in den ersten Jahren relativ leicht war, ließ sich im Laufe der Zeit immer schwieriger durchhalten. Mit jedem neuen Partner, der hinzu kam (C/O/N/E/C/T/A wuchs seit 1976 von vier auf zwölf Partner an), wurden die Diskussionen und Entscheidungsfindungen langwieriger und mühsamer. Schließlich müssen sehr komplexe Sachverhalte und Positionen auf relativ simple JA/NEIN- Stellungnahmen reduziert werden. Dabei erhöhte jeder neue Partner die Komplexität um ein Vielfaches.

2002 hatten wir – die Autoren dieses Artikels – für ein Jahr die Aufgabe übernommen, das Unternehmen operativ zu führen. Teil dieser Aufgabe ist es, Entscheidungsprozesse unter den Eigentümern zu moderieren. Gerade das stellte uns aber vor ein schwieriges Problem. Wir fragten uns: Wie können wir es schaffen, der Vielfalt der Sichtweisen in der Gruppe gerecht zu werden und gleichzeitig Entscheidungsprozesse auch zeitgerecht zu einem sinnvollen Abschluss zu bringen?

Um diesen beiden Zwecken gerecht werden zu können, haben wir das Commitometer entwickelt.¹

2. Das Instrument

Das Commitometer stellt fest, wie stark das Commitment von Gruppenmitgliedern zu einer bestimmten Frage ist. Um dies zu erheben, formuliert der Moderator / die Moderatorin zunächst die Fragestellung, bezüglich der das Commitment erhoben werden soll. Eine solche Frage könnte lauten:

Wie stehen die Anwesenden zu dem Vorschlag, im Unternehmen Key Account Management einzuführen?

Um die Antworten erheben und visualisieren zu können, fertigt der Moderator / die Moderatorin folgende Zeichnung an: eine vertikale, zehnteilige Skala, deren unterster sichtbarer Wert 0, deren oberster 10 ist.²



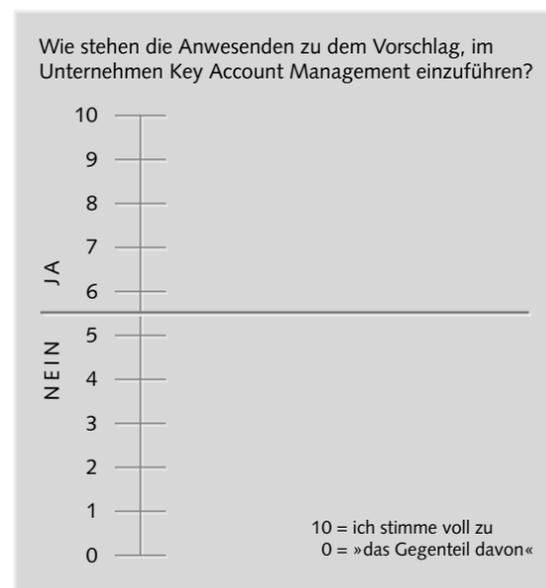
Wichtig ist es nun, festzuhalten, was 10 bedeutet, und was 0 bedeutet. Im Normalfall bietet es sich an, zu notieren:

10 = ich stimme voll zu
0 = »das Gegenteil davon«

Die Formulierung »das Gegenteil davon« überlässt es den einzelnen TeilnehmerInnen, was für Sie das Gegenteil ist. Auf die Frage, wie mit TeilnehmerInnen umgehen, für die dies zu unklar ist, gehen wir weiter unten noch ein (siehe unter 3.).

Um das Commitometer einsatzbereit zu machen, fehlt nun nur noch ein Schritt: die Trennlinie zwischen JA und NEIN. Unsere Erfahrung zeigt, dass diese Trennlinie bei 5,5 liegt: Wer 5 tippt, ist noch unentschieden, hat die Grenze zum Ja noch nicht überschritten. Wer 6 sagt, sagt bereits deutlich Ja, wenn auch noch mit wenig Nachdruck.

So sieht also das einsatzbereite Commitometer aus:



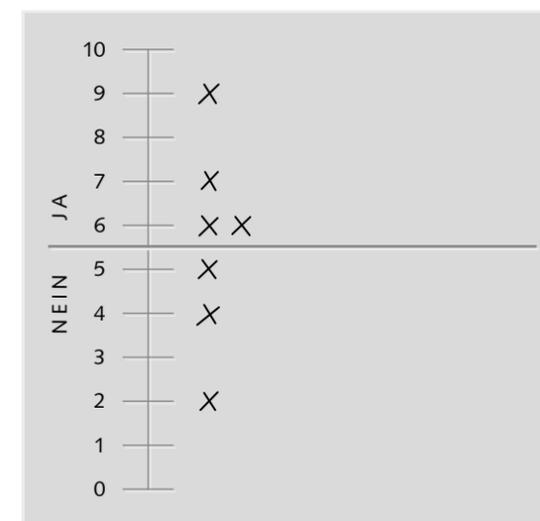
Durch die klare Markierung der Ja/ Nein- Grenze wird einerseits sichtbar, wie unterschiedlich weit noch der Weg zur Zustimmung für die einzelnen Beteiligten ist. Andererseits wird aber auch ein Verhandlungsspielraum eröffnet, um diejenigen, die sich noch unter der Grenze der Zustimmung befinden, vielleicht zur Überschreitung dieser Grenze zu bewegen. Gleichzeitig können auch die noch zögernden Anwesenden deutlich sagen, unter welchen Umständen sie selbst bereit wären, diese Zustimmung zu geben.

Das Voting erfolgt in drei Schritten:

1. Jede Teilnehmerin notiert ihren eigenen Wert auf einem Blatt Papier. Dieser Schritt ermöglicht es den einzelnen, sich über ihre eigene Position klar zu werden, bevor sie die Positionen der anderen erfahren.
2. Reihum nennen die Gruppenmitglieder ihre Werte. Wichtig ist es in dieser Phase, noch keine Kommentare zuzulassen, damit die Bewertungen der anderen Teilnehmer so wenig wie möglich beeinflusst werden.
3. Die Bitte um Kommentare. Jede/r erläutert, warum er/sie so gestimmt hat.

Hier zeigen sich nun die Möglichkeiten des Instruments: Es gibt – wenn man die halben Werte mitrechnet – 11 Möglichkeiten Nein zu sagen und 9 Möglichkeiten Ja zu sagen. Nicht alle, die Ja sagen, tun es aus denselben Gründen und mit derselben Begeisterung. Nicht alle, die Nein sagen, tun es aus denselben Gründen und mit derselben Ablehnung. Das Commitometer macht diese Unterschiede sichtbar und besprechbar.

Und es ist bei der Lösungsarbeit behilflich. Was das bedeutet, möchten wir an folgendem Beispiel sichtbar machen. Angenommen das Commitometer zeigt zu einer x-beliebigen Frage folgendes Ergebnis:



Das Nein der Person bei 5 ist ein sehr »weiches« Nein. Vermutlich will diese Person noch eine oder zwei »kleine« Fragen geklärt wissen, um mitgehen zu können. Der Person bei 4 ist demgegenüber schon wesentlich mehr unklar. Noch mehr gilt das für die Person bei 2.

Die Frage, die wir an diese Personen stellen, lautet:

»Was brauchen Sie, um auf 6 kommen zu können? Was müsste für Sie geklärt sein?«

Die Erfahrung zeigt, dass diese Fragen den weiteren Bearbeitungsprozess lösungsorientiert beeinflussen. Denn die Antworten führen oft direkt in eine Verhandlung und damit in die Umsetzungsplanung der gestellten Entscheidungsfrage.

Noch eine Bemerkung zu den »Ja«. Man kann sagen: Wer für 6 votiert, geht zwar mit, wird die Frage aber nicht selbst mit Energie vorantreiben. Genau das tun Personen, die mit 9 oder 10 votieren. Lauter sechsen bei der Abstimmung sind daher im Normalfall kein zufrieden stellendes Ergebnis, weil das Vorantreiben der operativen Umsetzung der Entscheidung nicht gesichert ist: Der »Mover« fehlt.

3. Oft gestellte Fragen zum Einsatz des Commitometers

a. Warum macht es Sinn, das Commitometer senkrecht zu zeichnen?

Natürlich ließe sich das Commitometer auch als waagrechte Gerade darstellen, auf der – als »Einschätzungscontinuum« – die persönlichen Wertungen der Beteiligten eingetragen werden und die von einer Trennlinie als Ja/Nein-Grenze durchbrochen wird. Wir verwenden die Form der zweidimensionalen, einfachen Matrix, weil so der »Entscheidungsraum« besser und plastischer zum Ausdruck kommt. Das macht denn Anwendern unserer Einschätzung nach auch das Gemeinsame ihrer Entscheidung, bzw. die wechselseitige Abhängigkeit voneinander transparenter. Zudem sind auf diese Weise auch Verschiebungen der individuellen Einschätzungen leichter sichtbar zu machen und das Instrument bleibt praktikabler und übersichtlicher.

b. Warum ist die Ja/Nein-Grenze bei 5,5 und nicht in der Mitte bei 5?

Das Commitometer misst die Entschlossenheit für eine Sache. 5 markiert aus unserer Sicht die Unentschlossenheit per se. Wer 5 sagt, sagt unseres Erachtens noch nicht Ja. Dieses »Nicht-Ja« heißt für uns, pragmatisch gesehen, Noch-Nein. Diese Vorgangsweise bewährt sich in komplexen Teamsituationen bestens.

Darüber hinaus haben wir auch wiederholt folgendes getestet: Wir haben die Ja/Nein-Grenze erst nach Einholen der Voten eingezeichnet. Inte-

ressanter Weise tauchte das Votum 5,5 nur sehr selten auf (unter 3 von Hundert).

c. Was ist, wenn ein/e Teilnehmer/in die Formulierung »10 bedeutet ›ich stimme voll zu‹ und 0 ist das Gegenteil davon« nicht versteht?

Wir formulieren deshalb so offen, weil keine Einigkeit darüber hergestellt werden muss, was abgelehnt wird. Lösungsorientiertes Arbeiten bemüht sich um das gemeinsame JA, nicht aber um ein gemeinsames NEIN. Denn wenn ein Team nicht ein gemeinsames JA zu einer Frage findet, bleibt es automatisch beim Nein, ohne das zusätzlich etwas unternommen werden müsste. (Es sei denn, dieses NEIN soll nach außen transportiert werden. In diesem Fall muss innerhalb des Teams ein JA zum gemeinsamen NEIN gefunden werden. Aber das ist ein Spezialfall.)

Manche Personen brauchen nun genauere Orientierung, was 0 und was 5 bedeutet. Wir sagen dann: Nehmen Sie an, 0 ist die absolute Ablehnung und 5 ist der neutrale Punkt der Gleichgültigkeit. Dies ist in vielen Fällen hilfreich.

d. Was ist bei der Formulierung der Fragen zu beachten?

Eine klare und einfache Fragestellung ist Voraussetzung für die Anwendung des Commitometers. Wie unter 4. weiter unten ausgeführt, lässt sich das Instrument nicht nur für Entscheidungssituationen, sondern auch für Stimmungsanalysen, Energiepegelmessungen und Alternativenbewertungen einsetzen. Soll es aber auf seinem wichtigsten Einsatzgebiet – eben der Entscheidungsfindung – zum Tragen kommen, so muss schon durch die Fragestellung klar sein, zu welcher Frage man sich denn nun positionieren soll.

Bei der Frage handelt es sich im Normalfall um eine Entscheidungsfrage, also eine Frage, auf die man mit JA oder NEIN antworten kann. Die Entscheidungsfrage kann eine sehr direkte sein – zum Beispiel: »Soll in Zukunft das Geschäftsfeld XY von uns bearbeitet werden?«. Es kann sich aber auch um eine »konditionierte« Fragestellung handeln, also beispielsweise: »Soll in Zukunft das Geschäftsfeld XY bearbeitet werden – unter der Voraussetzung, dass dadurch keine Überschreitung des Jahresbudgets um mehr als 5 Prozent erfolgt?«. Wenn die einschränkende Bedingung ebenso klar formuliert wurde wie die eigentliche Entscheidungsfrage, spricht nichts gegen diese zweite Formulierungsform.

Um Missverständnissen vorzubeugen, empfiehlt es sich, die Frage schriftlich zu formulieren.

e. Darf man die Skala nach unten oder oben öffnen?

Wie beschrieben, arbeiten wir in der Regel mit einer Skala von 0 bis 10. Sie entspricht dem allgemeinen Wertgefühl im Dezimalsystem. Wir lassen jedoch auch Werte im Minusbereich bzw. Überschreitungen der Skala nach oben zu, wenn eine Person dadurch ihre besondere Positionierung zum Ausdruck bringen möchte.

So wie wir im Alltagssprachgebrauch zuweilen von »150-prozentigem Einsatz« sprechen, so erlaubt eine solche Über- oder Unterschreitung der Skalierung auch hier den Ausdruck besonders intensiver Ablehnung bzw. Zustimmung. Bei –5 zum Beispiel betont die Person, dass es für sie der Weg zur Zustimmung sehr weit, vielleicht sogar unmöglich ist. Gleichzeitig betont eine Person mit z.B. +12, wie wichtig ihr ein JA zu der gestellten Frage ist.

f. Wie notiert man die Voten der TeilnehmerInnen im Commitometer?

Im Normalfall markieren wir die Voten durch ein x. Manchmal macht es auch Sinn, die Initialen der TeilnehmerInnen zu verwenden. Unserer Erfahrung nach ist das vor allem in Team-Situationen hilfreich, wo sich die TeilnehmerInnen noch nicht sehr gut kennen.

g. Falls alle Teilnehmer zwischen 6 und 10 voten, handelt es sich dann um einen Konsens?

Ja und Nein. Ja, weil alle TeilnehmerInnen die Frage mit Ja beantwortet haben. Nein, weil nicht alle TeilnehmerInnen ihrem JA denselben energetischen Nachdruck verliehen haben. Der Unterschied im energetischen Nachdruck bleibt nicht nur erhalten, er wird jetzt richtig sichtbar. In manchen Fällen handelt es sich beim Ergebnis sogar um einen handfesten Kompromiss. Dann nämlich, wenn eine Teilnehmerin etwa sagt: »Ich gehe auf 6, wenn ihr dafür ...«. Dann ist der vermeintliche Konsens ein Verhandlungsergebnis, bei dem Geben und Nehmen genau abgewogen worden sind.

h. Welcher Widerstand gegen das Instrument ist möglich, und wie geht man damit um?

Widerstand kann nach unserer Einschätzung vor allem durch drei Dinge genährt werden:

Erstens: Die Frage ist unklar. Es handelt sich entweder nicht um eine Entscheidungsfrage oder die Frage ist zu kompliziert. Die TeilnehmerInnen reagieren darauf oft mit einer Ablehnung des Instruments, v.a. wenn es ihnen noch nicht vertraut ist.

Zweitens: Die Bedeutung der Skalenpunkte ist unzureichend geklärt. Darüber haben wir oben schon geschrieben.

Drittens: Das Instrument wird zu früh eingesetzt. Das ist oft dann der Fall, wenn die Anwesenden noch nicht ausreichend darüber informiert sind, welche Implikationen die Entscheidung hat. In diesem Fall muss die Informationsbasis noch verbessert werden.

Bevor das Commitometer »ausgepackt« wird, achten wir daher genau darauf, ob die Beteiligten schon bereit scheinen, sich darauf einzulassen. Falls dies noch nicht ganz klar ist, erheben wir möglicherweise ein Stimmungsbild statt einem Entscheidungsbild (siehe dazu unter 4.).

i. Wer kann das Commitometer einsetzen?

Prinzipiell ist das Tool für Team-Moderatoren und Führungskräfte gleichermaßen geeignet. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass es, zunächst von uns als externen Beratern eingeführt, in die interne Praxis von Projektteams etwa übernommen wurde, um Entscheidungsprozesse abzukürzen.

In hoch konfliktären Situationen sollten interne Führungskräfte oder Moderatoren das Tool nur einsetzen, wenn sie selbst nicht Teil oder Partei des Konfliktes sind. Es könnte sonst nämlich sehr leicht sein, dass sich der Widerstand statt gegen die Person gegen das Instrument richtet. Wenn das Instrument solcherart einmal »beschädigt« ist, kann es nicht mehr leicht »repariert« werden.

4. Einsatzmöglichkeiten

a) Entscheidungsfindung

Der Hauptnutzen des Commitometers liegt in der Entscheidungsfindung. Es erleichtert Entscheidungssituationen in Teams, weil es sie transparent macht. Ein wirkliches »Commitment« ist eben nicht nur ein gemeinsames formales JA. Über dieses JA hinaus geht es ja insbesondere auch um ein emotionales Zustimmung, um ein Mittragen. Und gleichzeitig auch um die Selbstverpflichtung, bei der Umsetzung der entschiedenen Inhalte

mitzutun. Diese Selbstverpflichtung hat deshalb kolossale Bedeutung, weil sie allein dafür sorgen kann, dass das Entschiedene auch tatsächlich umgesetzt wird.

Dabei können bei Einsatz des Commitometers durchaus auch explizite Vorbehalte benannt werden (z.B. »Ich bin aus diesen und jenen Gründen nicht überzeugt, gehe aber auf 6, wenn ...«). Die lösungsorientierte Zugangsweise des Commitometers ermöglicht es jedoch, »Verlierer« zu vermeiden. Es wird gefragt, was ein Abstimmungspartner braucht, damit er guten Gefühls mitgehen kann. Und die von ihm genannten Bedingungen können dann verhandelt werden.

Schlussendlich erkennen die am Entscheidungsprozess Beteiligten mit Hilfe des Commitometers, dass es bei Entscheidungsprozessen keine »Nicht-Entscheidung« gibt. Man kann sich eben nur entscheiden, sich nicht zu entscheiden. Aber gerade diese Nicht-Entscheidung kann eine Entscheidung von besonderer Tragweite sein. Mit Hilfe des Instruments wird dieses »unauflösbare Dilemma« besonders deutlich und gleichzeitig aber auch handhabbar.

b) Stimmungsanalyse und Stimmungsbild

Mit Stimmungsanalysen können Hintergrundfragen in Diskussionen geklärt werden. Dies ist in der Vorbereitung einer Entscheidung hilfreich, oder auch in Situationen, in denen am Ende eine Entscheidung »droht«, dies aber noch keinesfalls sicher ist.

Die Fragen zum Stimmungsbild sollten in einer möglichst allgemeinen Art gestellt werden, also ohne allzu einschränkende Rahmenbedingungen. Steht zum Beispiel die generelle Frage eines gemeinsamen Umzugs im Raum, so könnte eine hilfreiche Formulierung lauten: »Inwieweit können Sie sich einen Umzug überhaupt vorstellen?« (10 = hervorragend, 0 = das Gegenteil davon). Auf diese Weise kann es gelingen, gewisse Themen entweder frühzeitig wieder fallen zu lassen (sofern dies möglich ist), oder aber gewisse Vorbedingungen zu hinterfragen, unter welchen sich die grundsätzliche Stimmung und Einschätzung ändern könnte. Auf Grund dieser Zusatzinformationen kann dann die nächste Stimmungsabfrage konkretisiert und die Entscheidungsvorbereitung parallel dazu weiterbetrieben werden.

c) Energiepegel-Messungen

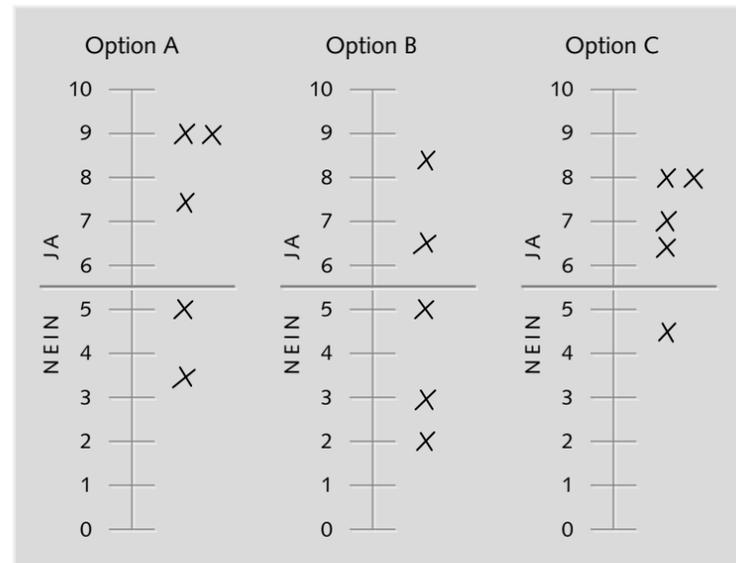
Beim Commitometer besteht für alle beteiligten Personen die Möglichkeit einer differenzierten

Form der Zustimmung, da ja auch im Falle eines JA der Grad der Zustimmung zwischen 6 und 10 variieren kann. Auf diese Weise kann auch der Energiepegel der Beteiligten auf diese Weise abgeschätzt werden. Hierbei bezieht sich »Energie« auf das Ausmaß der »Kraft«, die voraussichtlich zur Umsetzung einer konkreten Entscheidung oder eines konkreten Vorhabens von den Anwesenden erwartet werden kann.

Besonders bewährt hat sich diese Einsatzmöglichkeit beim Aufsetzen von Projekten. Sowohl auf Seiten der Projektauftraggeber als auch des Projektteams kann so oft schon zu einem sehr frühen Zeitpunkt abgeschätzt werden, in welchem Ausmaß das Projekt wohl von den Beteiligten »getragen« werden wird. Ein realistischer Blick auf diesen Energiepegel kann helfen, nochmals jene Rahmenbedingungen neu zu definieren, unter denen das Vorhaben gegebenenfalls auch emotional abgesichert ist. So ergibt sich die Möglichkeit einer realistischeren Erfolgseinschätzung des Projektes. Natürlich kann dies im Extremfall auch zu einer Aufgabe der Projektidee führen. Dies dürfte aber immer noch besser sein als ein unheilvolles Scheitern des Vorhabens nach Investitionen von Geld, Zeit und Mühe.

- 3.) Jede Option wird von den Anwesenden separat bewertet.
- 4.) Durch das Vergleichen der verschiedenen Bewertungen wird deutlich, welche Optionen es sich weiter zu verfolgen lohnt und welche nicht. Im Normalfall werden eine bis zwei Optionen als relevant hervorstechen, die anderen wegfallen.

Die folgende Abbildung zeigt die Bewertungsergebnisse von drei Entscheidungsalternativen (es ging im Leitungsteam eines Chemie-Unternehmens um eine neue Organisationsstruktur für den Fertigungsbereich):



d) Alternativenbewertung

Eine Entscheidung innerhalb einer Gruppe zu treffen ist oft auch deshalb schwierig, weil den Beteiligten die unterschiedlichsten Alternativen und Optionen möglich erscheinen – und dies bisweilen ohne deren explizite, öffentliche Nennung.

Mit Hilfe des Commitometers können die verschiedenen Alternativen, die im Raum stehen, sehr gut bewertet werden. Hier sind die Schritte der Alternativenbewertung:

- 1.) Zunächst werden die einzelnen Alternativen herausgearbeitet. Welche Optionen bestehen?
- 2.) Pro Option wird eine 10er-Skala erstellt. Die Fragestellung ist für alle Optionen gleich. Sie könnte zum Beispiel lauten: »Wie gut gefällt mir die vorliegende Option zur Lösung unseres Anliegen? (10 = optimal; 0 = das Gegenteil davon)«

Im vorliegenden Fall wurde mit Option C weiter gearbeitet, weil hier sichtlich am wenigsten Diskussionsbedarf erforderlich war. Und weil die Aussicht auf eine gemeinsame Lösung am attraktivsten war.

Durch Einsatz des Commitometers können Entscheidungsfindungen häufig deutlich verkürzt werden. Gleichzeitig ersparen sich die Beteiligten oft die zwecklose Verfolgung einer Alternative, welche in der gegebenen Situation keine Chance auf ausreichende Zustimmung hat.

5. Was leistet das Commitometer?

a) Es schafft Transparenz und Gemeinsamkeit.

Konsens kann nur dann zu Stande kommen, wenn die unterschiedlichen Gedanken, Interessen und Logiken transparent werden und wahrgenommen

werden können. Das Commitometer hilft, die unterschiedlichen Logiken zu thematisieren. Es erleichtert häufig auch eine schrittweise Annäherung an die Standpunkte anderer.

Zugleich entdramatisiert und entmoralisiert es auch ein Stück weit den Konsens-Begriff. Denn es macht deutlich, dass das gemeinsame JA Unterschiede in der emotionalen Gewichtung und Bedeutung enthalten kann und häufig auch enthält.

b) Es ermöglicht Beteiligung.

Eine wesentliche Herausforderung von Gruppenentscheidungen besteht in folgendem Umstand: Das subjektive Gefühl, an der Entscheidungsfindung beteiligt gewesen zu sein ist mitentscheidend für den tatsächlichen Grad der inneren Zustimmung. Aus vollem Herzen kann ich zumeist nur dann JA sagen, wenn ich an der Entscheidung selbst mitgearbeitet habe. Gleichzeitig wird dieses Gefühl der Beteiligung an sehr unterschiedlichen Beobachtungskriterien festgemacht: Bin ich in ausreichendem Maße zu Wort gekommen? Wurden meine Einwände genügend respektiert? Habe ich den Entscheidungsprozess verstanden?

Das Commitometer bietet hier für alle Beteiligten einen guten Ansatzpunkt, die individuellen Beteiligungsansprüche zu realisieren, ohne sich »mit Gewalt« in den Entscheidungsfindungsprozess als solchen hineindrängen oder sich besonders in Szene setzen zu müssen.

c) Es verbindet Sachlichkeit und Emotionalität.

Wie kann man in einer Gruppensituation seine Gefühle zum Ausdruck bringen, ohne dass diese die Beziehungen zu den anderen Personen negativ beeinflussen? Wie kann man »sachlich« bleiben und gleichzeitig seine Gefühle ebenfalls als ganz entscheidende »Sache« ernst nehmen? Diese Sorgen führen oft dazu, dass die Gefühle in den Hintergrund gedrängt werden und dann mehr oder weniger unkontrolliert aufbrechen.

Die Kunst der Kommunikation besteht nun darin, beide Ebenen anzusprechen, sowohl die Inhaltsebene, als auch die Gefühlsebene. Das Commitometer erleichtert nach unserer Beobachtung genau diese Trennung. Es fordert einerseits eine klare Positionierung zu einer »Sache«. Andererseits aber lässt die subjektive Skalierung jeder Person den Raum, um die Gefühle und ihre Werte zu thematisieren, welche zu einer bestimmten Einschätzung geführt haben.

d) Es eröffnet Verhandlungen.

Hier liegt unserer Einschätzung und Erfahrung nach einer der Hauptverdienste des Commitometers als Entscheidungsinstrument. Ein »stures« Nein wird nahezu unmöglich. Der Raum, innerhalb dessen es doch noch zu einer Übereinkunft kommen könnte, wird abgegrenzt. Damit ist auch der Rahmen gegeben, innerhalb dessen es in der Folge zu den notwendigen und in der Regel auch zumindest teilweise entemotionalisierten Verhandlungen über die beste Lösung kommen kann. Hintergrund dieser Verhandlungen ist die Frage: Was benötigt wer, um (mit mindestens 6) zustimmen zu können?

In diesen Prozessen fördert das Instrument auch die Haltung einer gewaltfreien Kommunikation, indem es die Präzisierung und Veröffentlichung wechselseitiger Angebote und Wünsche einfordert und wenig Raum für plakative Vorwürfe lässt.

e) Es fokussiert Energie.

Entscheidungsprozesse haben für uns zwei Dimensionen: das Vorbereiten und Treffen der Entscheidung auf der einen Seite, und das Umsetzen und Implementieren der Entscheidung auf der anderen Seite. Beide Teile gehören für uns untrennbar zusammen, wenn man den Energieaufwand betrachtet, der für die Entscheidung notwendig ist. Auf den ersten Blick kann eine Entscheidung sehr einfach scheinen, wenn man nur den ersten Aspekt (Fällen der Entscheidung) betrachtet. Eine Anweisung zum Beispiel benötigt in diesem Sinn relativ wenig Aufwand. Viele Anweisungen – gerade bei komplexeren Sachverhalten – versanden jedoch, weil die Betroffenen nicht hinreichend ins Boot geholt worden sind und deshalb Widerstand zeigen.

Das Commitometer hilft dabei, den Energieaufwand der Entscheidungsfindung und -umsetzung zu minimieren, indem es ihn fokussiert. Es reduziert den Zeit- und Energieaufwand für das Zustandebringen einer tragfähigen Lösung auf das wirklich notwendige Maß. Indem es Sachebene und emotionale Ebene verbinden hilft, werden Entscheidungsfindung und Umsetzung eng miteinander verknüpft. Genau das hilft auch am besten dabei, die Energie des Systems effektiv und effizient zu nutzen: beim Finden eines gemeinsamen Commitments.

features

features

Anmerkungen

1. Angeregt wurden wir hierzu durch die Arbeit von Steve De Shazer und Insoo Kim Berg am Brief Family Therapy Center in Milwaukee, Wisc. (vgl. <http://www.brief-therapy.org>). Zum letzten Stand der Arbeit Steve De Shazers vgl. Ders., »...Worte waren ursprünglich Zauber«. Lösungsorientierte Kurztherapie in Theorie und Praxis, 2. Aufl. Dortmund: Verlag Modernes Leben, 1998. Für die aktuelle Anwendung auf Fragen des Managements vgl. G. Lueger/H.-P. Korn (eds), Solution-focused Management, München, Mering: Rainer Hampp Verlag, 2006.

2. Zu den »Scaling Questions« als spezielle Frageform der lösungsfokussierten Kurzzeittherapie vgl. z.B. P. De Jong/I. Kim Berg, Lösungen (er-)finden. Das Werkstattbuch der lösungsorientierten Kurztherapie, 5. Aufl., Dortmund: Verlag Modernes Leben, 2003

Marina Barz / Wolfgang Looss



Die verborgenen Juwelen der Ambivalenz

Anmerkungen zum beraterischen Handeln im produktiven Vorfeld von Entscheidungen

*Zu einem strengen, ganz bösen Mann am Fahrkartenschalter möchte ich immer sagen: »Na, was haben Sie denn so für Billetts?«
Kurt Tucholsky*

MARINA BARZ, Bankkauffrau, Betriebswirtin (grad.) Dipl. Pädagogin. Gestaltpädagogin, Systemische Organisationsberaterin; nach Leitungsfunktionen im Bankbereich und in der Jugendberufshilfe seit 1999 freiberufliche Organisationsberaterin und Coach in Berlin

DR. WOLFGANG LOOSS, Dipl.-Kfm., Dr. rer. oec.; gruppendynamische und gestalttherapeutische Ausbildung, vielfältige Fortbildungen in Systemischer Familientherapie und Organisationsberatung; seit 1981 freiberuflich tätig als Organisationsberater, Coach und Beraterausbilder, seit 2006 in eigener Praxis in Weiterstadt

Der Entscheidungshype des heroischen Managements

Entscheidungsschwäche und -unsicherheiten gelten landläufig als Schwierigkeiten, die eine Führungskraft möglichst nicht haben sollte bzw. mit denen man ggf. fertig werden muss. Einschlägige Ratgeberliteratur, Seminare und ganze Armeen von Coaches versprechen Hilfe und Unterstützung, damit Führungskräfte entscheidungsfreudig werden (z.B. Kepner/Tregoe 1992; Laufer 2007; Lietz 2007; Schneider 1982) und auch im schwierigen Fall zur Entscheidung gelangen. Getroffene Entscheidungen erst zeugen von Handlungswille, Energie und Urteilsvermögen, Zögerlichkeit gilt als Makel. Auch systemisch gesehen bilden Entscheidungen die basalen Operationen der Organisation, mit denen sie sich erzeugt und erhält (Luhmann 2006). Im Organisationsalltag zeigt Entscheidungsfreude Wirkung: Es entsteht scheinbar Sicherheit, Komplexität wird reduziert, man kann handeln und weiß wo man dran ist. Entscheidungsfähigkeit gilt seit Jahrzehnten als eine erwünschte Schlüsselkompetenz, die schon früh eingeübt werden sollte (Kutscha/Looss/Sadowski 1979).

Nun braucht jede Entscheidung ihre Vorbereitung und es ist – selbstredend – unentschieden, wie viel davon im jeweiligen Einzelfall wohl nötig und sinnvoll ist, wann der Worte

genug gewechselt sind und wie viel Information noch eingeholt werden sollte. Im Folgenden wollen wir aus beraterischer Sicht eine Lanze für das Entscheidungsvorfeld und seine Nutzenpoten-

Aus beraterischer Sicht sei eine Lanze für das Entscheidungsvorfeld und seine Nutzenpotenziale gebrochen

features

features



ziale brechen und wir gehen dabei so weit, die Entscheidung, den eigentlichen »Hammerschlag des Auktionators« weitgehend aus dem Blick zu nehmen zugunsten einer intensiveren Betrachtung dessen, was sich vor diesem zeitlosen Akt eigentlich abspielt.

Der Eigenwert des Entscheidungsvorfeldes: Komplexität pur

Sprachlich wird das Handeln im Vorfeld der Entscheidung oft als »Entscheidungsvorbereitung« gefasst, (z.B. Hanssmann 2000). Bei einer solchen Verortung der Phase vor einer Entscheidung als bloß instrumentelles Herangehen an das Wesentliche, also an die Entscheidung selbst als exekutiven Akt, gerät leicht aus dem Blick, was hier – gerade jenseits der bloßen Vorbereitung auf den Entscheidungsvorgang – alles an Selbstaufklärung und Eigenwahrnehmung zu fördern ist: Die Konfiguration der Entscheidungssituation ist ein höchst gehaltvolles subjektives Konstrukt, dessen Elemente und Bauplan enorme Zugänge zu den »mentalen Modellen« des Entscheiders bietet, und zwar sowohl im Falle individueller Entscheidungsarbeit als auch bei Mehrperso-

Manche mögen Situationen, bei denen sich in der Unentschiedenheit innere Dimensionen erschließen, die sonst unzugänglich sind

nenentscheidungen in organisationalen Gremien. Welches Thema gesehen wird, welche Beschreibungen gewählt, welche Betroffenen berücksichtigt werden, ist ebenso bedeutungsvoll wie etwa der gewählte Zeithorizont der Entscheidung, deren wahrgenommener Wirkungsradius, die erinnerte oder ignorierte Genese des anstehenden »Problems« oder die eingebaute oder losgetretene Dynamik. Gesehen oder übersehen werden können die Beobachter aus dem Umfeld, das eigene Anspruchsniveau, das eigene Wissen, die verborgen wirkenden Einstellungen und unbewussten Vorannahmen, die durch den Entscheidungsdruck angesprochenen Motive und Werte, die gewohnten oder neuartigen Muster des Vorgehens, die dabei verwendeten Denk- und Handlungsrouninen, die auftretenden Emotionen, die vielfältigen technischen, juristischen oder kulturellen Randbedingungen oder die mit

der Entscheidung gekoppelten Hoffnungen und Wunschvorstellungen.

Nur im Vorfeld der Entscheidung entfaltet sich also ein oft übersehener »teachable moment« (Robert Thurman 2004), der dadurch gekennzeichnet ist, dass die Entscheidungsperson sowohl ein Problem hat als auch wegen dessen Besonderheit vielleicht sogar offen ist für allerlei Kontingenzen jenseits bloßer routinierter Abarbeitung von vorgefertigten Denk- und Handlungsmustern.

Manchen Menschen unangenehm, immer aber lerntchtig: Die intrapersonale Ambivalenz

Ambivalenz als innerer Zustand einer Person wird gerne mit dem Bild des Buridanischen Esels skizziert, einer Denkfigur, mit der sich der französische Gelehrte Johannes Buridan (ca. 1300-1358) bei seinen Arbeiten über die menschliche Willensfreiheit auseinandersetzte. Er dachte sich einen Esel zwischen zwei gleich weit entfernten Heuhaufen und fragte sich, ob dieser wohl verhungern würde, weil er durch die Ambivalenz paralysiert würde und sich nicht handlungswirksam entscheiden könne, wohin er sich zum Fressen wenden soll. Buridans Esel wurde zu einer klassischen Metapher, um die menschliche Grunderfahrung der Mehrdeutigkeit und des Nichtwissens im Vorfeld von Entscheidungen zu kennzeichnen. Christian Morgenstern schrieb dazu den bekannten

Zweizeiler: »Des Buridanus Eselstute kennt jeder Böse, jeder Gute«. Die erlebte/konstruierte Ambivalenz der Situation wird zum Dilemma, wenn es sich um zwei Varianten handelt, die jede für sich genommen als unerwünscht gekennzeichnet ist: Was in der griechischen Sage dem Odysseus als Scylla und Charybdis erschien, kennt man heute als die Metapher »to be caught between a rock and a hard place«.

Es gibt Menschen, die mögen solche Situationen, eben weil sich Ihnen gerade in der Unentschiedenheit viele innere Dimensionen erschließen, die uns im normalen Lebensbetrieb nicht zugänglich sind. Und es gibt Menschen, die halten solche Spannungen nur sehr schwer aus und versuchen, sie zu vermeiden, indem sie rasch in die Entscheidung flüchten und dabei Risiken auf sich nehmen. Das wiederum ist bei sehr folgenreichen Entscheidungsstatbeständen durchaus

gefährlich. Insoweit ist die »Ambiguitätstoleranz« durchaus ein sehr bedeutungsvolles, wenngleich schwierig handzuhabendes Konstrukt, wenn man das Verhalten von Menschen vor Entscheidungen untersucht. In der bekannten Studie von Cap Gemini zum Change-Management wurde im Jahre 2008 erstmalig »Ambiguitätstoleranz« in den Katalog wünschenswerter Managerattituden aufgenommen, während dieses Merkmal in der entsprechenden Studie fünf Jahre früher noch keine Erwähnung fand (Cap Gemini 2008, 23). Auch in der eher digital ausgerichteten mathematisch-ökonomischen Entscheidungstheorie wurden allerlei Regeln entwickelt, um solche subjektiven Parameter zu berücksichtigen (jedem BWL-Studenten bekannt ist z.B. die Hurwicz-Regel, vgl. z.B. Wiese 2002, 19).

Ambivalenz als Beratungsanlass und als Beratungsgegenstand

Wenn wir empfundene Ambivalenz – etwa in einer Beratungssituation – untersuchen, können wir zunächst fragen, wo sie im besonderen Fall denn herkommt. Ist unser Klient ambivalent, weil ihm die Situation zu verschwommen, zu unvollständig beschrieben oder zu sehr durcheinander erscheint? Fehlen relevante Informationen? Befinden sich die bis dato ermittelten/konstruierten Optionen zueinander im Widerspruch und wie wird dieser aufgespannt? Klassische Erkundungsarbeit ist also angesagt, wie man sie aus Beratungssituationen kennt. Sie setzt sich fort im Eruiieren anderer individueller Bezugssysteme: Welche Emotionen spielen eine Rolle, wer ist betroffen, welche Qualitäten spielen eine Rolle in der Abteilung »Träume und Wünsche« oder im Bereich »Werte, Überzeugungen und Ideologien«.

Je nach vorhandener Ambiguitätstoleranz lassen sich dabei verschiedene Grundmuster im Verhalten beschreiben, die uns die weitere beraterrische Arbeit erschweren oder erleichtern. Jenseits aller gängigen Messinstrumente für ein vielleicht denkbare Persönlichkeitskonstrukt »Ambivalenzfähigkeit« (vgl. z.B. Norton 1975) haben wir im Laufe der Zeit fünf phänomenologisch gut erfassbare Abstufungen zu unterscheiden gelernt, was den individuellen Umgang mit Ambivalenzen betrifft:

• Aktive AmbivalenzvernichterIn

Bevorzugt eindeutige Aussagen und Verhältnisse, reduziert Zwischentöne und inhaltliche Schattierungen aktiv auf kontrastreiche Unterscheidungen nach dem Muster »Entweder-Oder« (ein bisschen schwanger geht nicht – wer nicht für mich ist, ist gegen mich – es kann nur Einen geben – machen wir nicht lange rum ...). Wenn es hingegen mehrere Optionen im Sinne eines »Sowohl-als-Auch« – »Einerseits-Andererseits« gibt, erzeugt das Unbehagen, auch Angst, mündet sogar in ein Verhalten von Abwehr oder Zorn. Komplexität als Überforderungserleben wird also schwer ertragen, erst auf Basis radikaler Vereinfachungen kann der Mensch sicher und zielgerichtet handeln und sich als wirkungsvoll erleben. Die einschlägige klassische Ratgeberliteratur im Management liefert hier jede Menge Anleitung und Bestätigung für solche heroischen Vereinfachungen.

• Passive AmbivalenzvermeiderIn

Hält sich von komplexeren und mehrdeutigen Situationen möglichst fern, bevorzugt in der thematischen Beschäftigung und in Kontakten Bekanntes und Vertrautes, bewegt sich in Erwartbarkeiten, geläufigen Ordnungsschemata (das gehört sich so – gesunder Menschenverstand – das weiß doch jedes Kind) und sucht nach verlässlichen Prognosen. Ist vorwiegend normorientiert, hält sich an Regeln und erwartet das auch von anderen. Scheut das Risiko, »falsch zu liegen«, möchte

Je nach Ambiguitätstoleranz lassen sich verschiedene Grundmuster im Verhalten beschreiben

hinterher das eigene Handeln nicht bedauern müssen. Statistische Aktiencharts oder Horoskope, extrapolationsfähige Zeitreihenanalysen, Traditionen, einfache Best-practice-Analysen als richtungsweisende Handlungsmodelle sind beliebte Hilfsmittel (Spitzer/Evans 1998).

• Anpassende AmbivalenzbewältigerIn

Hat mehrere Standard-Strategien, um mit Ambivalenzen umzugehen, wenn sie denn auftauchen: Suche nach weiterer Information (Ratgeber), Risikoüberlegungen anstellen (Worst-case-Betrachtung), Kriterienkataloge, Produktion aussichtsreicher Ordnungsschemata (was spricht

dafür, was dagegen?), Wahrscheinlichkeitskalkül, Schubladenplanung (fall-back-position), Mehrheitsprinzip (Publikumsjoker), Erfahrungen, Geschichte, (woher kennen wir das?, was haben andere da gemacht?), Suche nach vertrauenswürdigen Empfehlungen, Absicherung gegen Risiken durch Versicherungen: alle solche Werkzeuge basieren auf der Annahme, dass das Leben zwar kompliziert und voller Überraschungen ist, dass man aber irgendwie durchkommen kann. Auch die Kunst des Durchwurstelns (Lindblohm 1975) gehört in dieses Muster.

• *Abenteuerlustige AmbivalenzsucherIn*

Stellen Dinge in Frage, gehen über Grenzen, brechen mit Traditionen, verstoßen gegen Regeln, tun Ungewohntes, experimentieren, mögen Kreativität und Neuerung, lieben die Aufregung des Unbekannten (»Denn was verboten ist, das macht uns gerade scharf.«), schockieren gern, setzen Dinge in der Phantasie kontingent (was wäre wenn ..., »Imagine!«), spielen mit Möglichkeiten, gehen dabei durchaus Risiken ein und vertrauen auf sich und andere (»Wird schon schiefgehen.«, »Et het noch immer jotjejang«), freuen sich an Uneindeutigem, Wechselhaftem und wollen leuchtenden Auges »mal sehen, was passiert«.

• *Kontemplative BetrachterInnen des ewigen Fließens*

Erleben und definieren sich als Teil eines kosmischen Spiels nicht endender Möglichkeiten und Variationen, in dem alles Wahrgenommene ohnehin nur ein eher zufälliges Konstrukt darstellt (»Schließlich haben wir die Ewigkeit, um damit zu spielen«). Sie entscheiden nur wenig, bleiben betrachtend (Philosophie, Meditation), suchen den Einklang mit dem All, das ohnehin nicht enträtselbar ist. Das existenzialistische »Was ist, ist« wird veredelt in Gertrude Steins berühmtem Zitat von 1913 »Rose ist eine Rose ist eine Rose«. Sie versuchen, die eigenen Konstrukte im Schweigen des Geistes hinter sich zu lassen. Meditieren dazu z.B. über Paradoxien oder Unentscheidbares (Koan), bevorzugen das »Hier-und-Jetzt« als Aufenthaltsort ihres Bewusstseins (»Werd ich zum Augenblicke sagen: Verweile doch, du bist so schön«, Goethe im *Faust*). Ihnen sind Ambivalenzen nicht nur völlig unverzichtbarer

Seinsbestandteil, sie werten sie als – bereits unzulässige – konstruktive Einschränkungen auf nur zwei Möglichkeiten. Oft alltagsvergessen und in sich vertieft: »It takes a lot of time to be a genius, you have to sit around so much doing nothing, really doing nothing.« (Stein 1939) Aus systemischer Sicht haben Fuchs/Luhmann dieses Muster am Beispiel der Mönche und deren Rückzugsverhalten beschrieben (Fuchs/Luhmann 1997, 21-45).

Menschen mit starker Managementprägung sind es von ihren Rollenzwängen her gewohnt, sehr rasch aus der Ambivalenz heraus und in die Entscheidung hinein zu drängen. Solch »macherorientiertes« Verhalten wurde ihnen schließlich jahrelang in heroisch geprägten Organisationen abverlangt. Geht es nun um eine wichtigere, womöglich gar persönliche biographisch bedeutsame Entscheidung, so steht ihnen dieses gelernte Mus-

Menschen mit starker Managementprägung sind es gewohnt, sehr rasch aus der Ambivalenz heraus und in die Entscheidung hinein zu drängen

ter erst mal im Wege. BeraterInnen kennen das: Klienten erwarten – wie gewohnt – schnelle Klarheit, instrumentiertes Weghobeln der unklaren, verschwommenen und widersprüchlichen Bezüge. Beratung heißt hier, dabei zu unterstützen, wenn das Einlassen auf die ambivalenzinduzierte »fuzzy logic« (Rasiowa 1993) der Unsicherheitssituation erst wieder gelernt werden muss, um die Vagheit der Situation zu kalibrieren.

Der Klient aus dem Management betritt hier Neuland und braucht Partner für das behutsame Erforschen des »Potenzials einer Situation« im Sinne eines unheroischen Wirksamkeitskonzeptes (Jullien 2006). Dies geht einher mit der intensivierten Wahrnehmung des Entscheidungsfeldes im Sinne des »seeing from the outside«, kombiniert mit einer schrittweisen Erforschung des inneren subjektiven Geschehens in der Ambivalenzsituation als »seeing from the inside« (Scharmer 2007).

Ein Fallbeispiel

Ein Coachingklient auf dem Zenit seiner Karriere, der sein Leben lang viel, sogar sehr viel gearbeitet hat und seinem Beruf weiterhin mit großem Engagement nachgeht, beginnt

einen Coachingprozess mit dem mitgebrachten und deklarierten Ziel, seine Arbeit in den kommenden Jahren zu reduzieren und etwas anderes Sinnvolles mit seinem Leben anzufangen. Der Anlass für eine so große und relevante biographische Entscheidung bleibt zunächst unklar. Es handelt sich jedenfalls nicht um das gängige Modethema der »work-life-balance«, denn mit dem Ausmaß seiner beruflichen Tätigkeiten hat er seiner privaten Beziehung zwar viel zugemutet, doch diese befindet sich in einem guten Zustand ohne manifeste Störungen.

Ziel der Beratung ist also zunächst das Finden einer Antwort auf die Frage: Was gäbe es außerdem noch, wenn es nicht nur die Arbeit gäbe? Es ist auch absehbar, dass er mit einer wie auch immer lautenden Antwort umgehen können muss und sich dann ein (neues) Verhalten wird erarbeiten müssen.

Bei erstem beraterischen Erkunden werden weitere implizite Fragen deutlicher: Warum spielt Arbeit eine derartig ausgeprägte Rolle in meinem Leben? Was könnten für mich Alternativen für die Arbeit sein?

Die erste Ambivalenz ist also deutlich, schon zu Beginn des Prozesses, der Klient hat sie im gedanklichen und emotionalen Gepäck: Zwei gleichwertige »Inhalte« stehen nebeneinander: die professionelle Arbeit einerseits, das »Private« mit einer zufriedenen Beziehung andererseits. Die vorkonfektionierte Lebensplanung folgt dem bekannten bürgerlichen Muster, dass nun, in der zweiten Hälfte des Lebens, der »private« Teil ausgeprägter gelebt werden soll. Ein richtiges »Edel-Coaching« also, da fallen einem Coach doch eine Menge handwerklicher Möglichkeiten ein: Der Klient ist hochintelligent, vielseitig gebildet, sehr reflektiert und will lernen, seine private Zeit sinnvoll zu gestalten.

Die ersten Schritte der Arbeit sind denn auch klassisch: Welche konkreten Interessen gibt es, welche Impulse werden spürbar, wie sieht eine Auswahl von sinnvollen Kontexten aus, die die mitgebrachten Impulse deutlicher spürbar werden lassen könnten. Gängige handwerkliche Stichworte aus der Beratungspraxis: Exkursionen und andere wahrnehmungserweiterte Maßnahmen als Hausaufgabe, Auswählen von Trainingsprogramme etc. Nach einigen Sitzungen greift der Klient auf die ihm sehr vertrauten ma-

nagerialen Muster zurück: Er trägt sich seine Vorhaben in den Kalender und schlägt bei einem der nächsten Termine vor, er müsse sich ein »Trainingsprogramm« entwerfen und von Zeit zu Zeit seine Leistung, in diesem Fall die »Konzentration auf den privaten Teil seines Lebens«, steigern.

Methodisch-kognitiv bilden also zunächst sinnvolle, einleuchtende Themen den Inhalt der Beratung. Doch kein Lernimpuls greift wirklich, nichts wird so richtig deutlich, es bleibt »fuzzy«, kein Thema wird wirklich zum neuen Fokus. Erklärungen liegen nahe: Für entsprechende Aktivitäten zwischen den Terminen bleibt wenig Zeit, noch ist Arbeit im Vordergrund und beansprucht sehr. Einleuchtende Argumente fallen: So »weiche Themen« brauchen eben Zeit.

Unser beispielhafter Coachingklient bleibt also in der Ambivalenz, scheinbar braucht man ihn nur dort zu halten und Geduld zu haben. Dennoch bleiben natürlich Zweifel, ob da nicht bald mal Entscheidungen fallen müssten ...

In einem der nächsten Termine wird meta-kommunikativ die klassische Frage nach dem Voranschreiten des Prozesses gestellt. Der Klient selbst vermeldet ganz praktisch, dass doch gar nicht ausreichend Zeit vorhanden sei, um jetzt schon eventuellen Impulsen für zukünftiges privates Engagement – gleich welcher Art – nachzugehen.

Es folgt weitere Erkundungsarbeit, mehr Unschärfe wird in die Beratungssituation hereingeholt: Die Frage nach der Bedeutung der professionellen Arbeit eröffnet im nächsten Schritt das Feld weiterer Ambivalenzen. Es geht eben nicht nur darum, zwischen Arbeit und privatem Bereich zu entscheiden und »dem privaten Bereich mehr Gewicht zu geben«. Es geht um Zufriedenheit einerseits und Sinnhaftigkeit andererseits. Zufriedenheit hat etwas mit dem Erleben von Freude und Lust zu tun, Sinnhaftigkeit hat hingegen etwas mit Leistung und damit verbundener Anerkennung zu tun. Arbeit liefert Anerkennung und Sinn, doch wenig Lust und Leidenschaft. Beide Qualitäten sind in dieser Lebensphase nicht ohne weiteres zusammenzubringen.

Damit ist eine völlig neue Frage aufgetaucht, wie das ja in Beratungsprozessen häufig passiert: Wie kann ein »privat« gelebtes Leben gleichzeitig als ein sinnhaftes Leben

erfahren werden, wenn Sinnhaftigkeit nicht mehr über Arbeit sondern mit Hilfe eines völlig anderen, noch ganz und gar unbekanntem Begriffs von Leistung konstruiert wird.

Der Beratungs-Prozess dauert nun 18 Monate, weitere Ambivalenzen sind aufgetaucht. Der Klient wächst in seiner Bereitschaft, Unschärfe, Ungewissheit und das Muster kleiner »Erfolge« und »Misserfolge« als einen Teil seiner Lebenswirklichkeit anzunehmen und auszuwerten. Das eigene berufliche Handeln wird anders gesehen, anders gewertet. Erlebtes und Erfahrenes wird wertschätzend integriert, der Blick auf die unbekannt und unklare Zukunft ist in Ruhe möglich. Es wurde keine nennenswerte Entscheidung getroffen.

Ambivalenzen in Teams: Der einzige Weg hinaus führt hindurch

Teams haben keinen physischen Leib, sie sind – metaphorisch gesprochen – »Sozialkörper«. Das ist im Vorfeld von Entscheidungen deswegen bedeutungsvoll, weil die entscheidungsinduzierten Ambivalenzen in einem Team schnell zu interpersonalen Konflikten führen können. Damit taucht die Befürchtung auf, das Team könnte zerbrechen, weil es ja schließlich »nur« durch Kontakt, Beziehung und Kommunikationsarbeit zusammengehalten wird. Und diese Angst vor dem Zerbrechen wird von den Teammitgliedern häufig antizipiert und hindert sie dann daran zu tun, was eigentlich sinnvoll wäre: die Ambivalenzen hinreichend zu untersuchen, um daraus über das Team und seine untergründige Verfasstheit zu lernen, und die anstehende Entscheidung nicht nur irgendwann zu treffen, sondern auch als »teachable moment« für sich selbst zu nutzen.

So wie in der Kommunikation das »Missverständnis das Normale ist«, so ist auch das beehrte »alignment«, das »In-Team-Sein« genau jener Sonderfall eines Teamzustandes, der sich erst nach getaner Arbeit – hoffentlich – ergibt: Man hat einen Konsens produziert und kann entscheiden. Normal ist ein solcher seltener Zustand nicht, normal wäre vielmehr, dass sich das Team in einem jener vielen möglichen Zustände der Unterschiedlichkeit und des Dissenses befindet. Zum Glück sind diese Differenzen (der indivi-

duellen Meinungen, Gewohnheiten, Vorlieben, Eigenheiten etc.) häufig für den Arbeitsablauf gar nicht relevant. Doch in High-stake-Situationen, also wenn es ans Entscheiden geht, wenn neue Teammitglieder auftauchen, dann steht wieder einmal die Nagelprobe an: Vor den Konsens haben die Götter die Ambivalenz gesetzt, die nun in einer intensivierten Klärungsarbeit und unter dem Risiko des Teamzusammenbruchs bewältigt werden muss. Dirk Baecker hat das bereits vor über 15 Jahren als »running hot« bezeichnet und anschaulich die Mechanismen beschrieben, die dazu bewältigt werden müssen (Baecker 1993). Das dabei zutage tretende Material aus den Teammitgliedern ist wertvoll, aber riskant zu verhandeln.

Es gibt unendlich viele Versuche, solche Ambivalenzen in Teams handhaben zu lernen oder zu vermeiden, sie füllen ganze Regalmeter von Literatur zur »Teamentwicklung« (wer kennt nicht die »NASA-Übung« oder den »Absturz in der Wüste« als Simulationen von bedeutungsvollen Entscheidungssituationen). Als eine der brauchbarsten Konfigurationen zur weiteren Erforschung des kollektiven Ambivalenzgeschehens gelten die schon klassisch gewordenen Teamrollen nach der Beschreibung, die von David Kantor ursprünglich aus der Analyse familiärer Interaktionen generiert wurde (Kantor 1975) und durch William Isaacs Dialogkonzepte große Verbreitung fanden (Isaacs 2002). Dennoch bleibt die etwas resignativ-kabarettistische Erkenntnis, dass wir »gemeinsam

Die Angst vor dem Zerbrechen des Teams hindert das Team daran, die Ambivalenzen hinreichend zu untersuchen

blöd« sind (Simon 2006). Die Frage ist nur, wie man gemeinsam schlau wird. Der klassische Weg, erst mal eine Entscheidung zu treffen und dann zu sehen, was passiert (aktives Experimentieren) ist oft nicht lernträchtig genug, zumal die Auswertung der Entscheidung bekanntlich oft auf der Strecke bleibt.

Es macht also Sinn, auch Teams ein intensiveres Bad in der Ambivalenz vorzuschlagen und zuzumuten und mit ihnen gemeinsam zu erforschen, was da zum Vorschein kommt. Beraterisch aussichtsreich, weil spielerisch, anschaulich und erhellend, ist dabei der Rückgriff auf archetypische Ambivalenzmuster, die sich im Laufe der menschlichen Erfahrung emergent herausgebildet haben und die irgendwie allen Menschen geläufig

sind, sogar interkulturell. So sind »Klassiker« an ambivalenten Situationen in Teams identifizierbar, die in literarischen Vorlagen und menschlicher Grunderfahrung vielfältig verkörpert sind und sich deswegen zur Selbstdistanzierung, zum »cooling-down« und eben zur gemeinsamen metakommunikativen Untersuchung einer gegebenen Ambivalenzsituation eignen. Wir stellen also den Entscheidungsimpuls einstweilen noch zurück und gehen zunächst solchen geläufig formatierten Spaltungen etwas auf den Grund. Dabei können wir ganz gut fünf Klassen von ambivalenzträchtigen Teamsituationen voneinander unterscheiden, die sich in endlosen Variationen durch das menschliche Zusammenleben und -arbeiten ziehen:

- Die Ambivalenz zwischen individuellem Wollen eines Einzelnen und übergeordneten Ordnungsgegebenheiten, wie sie sich im Bild jenes Helden ausdrückt, der sich in ständiger Auseinandersetzung mit den begrenzenden Qualitäten des ihn umgebenden Systems befindet. Ob »Dirty Harry« Callahan in San Francisco oder Kommissar Horst Schimanski in Duisburg, immer wieder geht es um das (nachvollziehbare) persönliche Wollen eines autonomieveressenen Machers, der »sein Ding durchzieht« und dabei mit den Regeln der Institution und deren Protagonisten in Widerspruch gerät.
- Die Ambivalenz zwischen der »Aufgabe« als zu bewältigender Notwendigkeit und den emotionalen Bedürfnissen der betroffenen Personen zeigt sich z.B. in verdichteten Stress-Situationen des Teams. Hier können Beraterisch bewusst überspitzte Inszenierungen im Stil der provokativen Therapie eingesetzt werden. Menschliches bleibt zu Gunsten der Aufgabe auf der Strecke, etwa wenn ein »Held« sich von den geliebten Personen trennt und auf den Weg macht, um »zu tun, was ein Mann tun muss«. Dies passiert nicht nur in alten Wild-West-Geschichten sondern nahezu täglich in Teams als zu bewältigende »work-life-balance«.
- Die Ambivalenz zwischen Sorgfalt/Behutsamkeit des Prozesses mit der Beachtung von dessen Eigenzeit und dem ungeduldig herbeigesehnten Effekt einer Handlung. Noch weiter prüfen oder endlich handeln, das ist hier die Frage im Team. Das berühmteste Beispiel mit Beraterisch verwertbarer Qualität ist sicher die Vorgeschichte der Challenger-Katastrophe, wo die besorgten Ingenieure mehrfach vor

dem Start bei geringen Temperaturen warnten und sie aufgefordert wurden, endlich ihren »Managerhut« aufzusetzen.

- Die Ambivalenz zwischen dem fest gefügten gewachsenen Weltbild (»so ist es«), das im Lichte neuerer Überlegungen ins Wanken kommt (»es könnte auch anders sein«). Bei dieser Konstellation des Mover-opposer-Konfliktes wird Außenseitertum in sozialen Systemen thematisiert, Beraterisch verwertbar sind z.B. Rückgriffe auf Galileos Situation im Konflikt mit der katholischen Kirche oder andere Rebellenfiguren.
- Das Hin-und-hergerissen-Sein zwischen emotional verankerter Bezogenheit zu (nahestehenden) Menschen einerseits und den regulativen Vorgaben des Kontextes andererseits findet sich großflächig in wertergetriebenen Situationen von Bestechung, Gefälligkeiten, Vorteilsgewährung, Beziehungsnetzen, im chinesischen »Guanxi«, es taucht aber schon im Alltag auf, etwa, wenn das Team im Umgang mit Personen – »Weil Sie es sind« – von etablierten Prinzipien abweicht und damit eine – eigentlich nicht erlaubte – Entscheidung begründet wird.

Analog lassen sich natürlich auch andere, weit differenziertere Zusammenstellungen nutzen, um teambezogene Ambivalenzsituationen tiefgehend zu erforschen. Die bekannte Sammlung der Führungsdilemmata von Neuberger (Neuberger 1995, 91) taugt z.B. nicht nur als Standardinhalt von Führungstrainings, sie kartographiert auch anschaulich ambivalente Positionen, die täglich in Teams auftauchen.

Ambivalenz in Organisationen: Das verselbständigte Spiel mit dem Einschließen und Ausschließen von Optionen

Organisationen, zumal solche in der Subkultur »Wirtschaft« sind keine philosophisch-reflexiven Veranstaltungen und bei aller Produktivität des Reflexiven fällt irgendwann eine »Entscheidung«. Die Such- und Reflexionsarbeit wird beendet, es soll – gemäß den Gewohnheiten und Idealen vieler Organisationen – »gehandelt« werden. Eine solche Entscheidung im pragmatischen Sinn bedeutet für die Organisation zunächst, sich von allen ventilerten Optionen außer einer einzigen

zu verabschieden. Damit entsteht allerdings die Frage, wie solch ein »Abschied« denn in der Organisation aussieht und was eigentlich mit den nicht gewählten Alternativen passiert.

Diese Frage ist insbesondere in sozialen Systemen bedeutungsvoll, denn letztlich kann man Organisationen abstrakt verstehen als die Geschichte aller je getroffenen Entscheidungen, die ihrerseits immer weitere Entscheidungen nach sich ziehen: »Where do you want to go from here?« fragte Microsoft in einem bekannten Werbeslogan und deutete damit jene nicht endende Kette von Entscheidungen an, die letztlich eine Organisation ausmachen (Baecker 2005), wobei zumindest die Erinnerung an die jeweils nicht gewählten Optionen in unterschiedlichem Maße auch weiterhin »mitläuft«, manchmal allerdings werden auch Minderheitenvoten mit kommuniziert. Damit sind nicht nur die Prämissen, die jeder einzelnen Entscheidung zu Grunde liegen, geprägt durch die Kultur und Muster der Organisation, nein, umgekehrt prägen eben auch die faktischen Entscheidungsmuster derjenigen, die letztlich Entscheidung treffen und dann auch kommunizieren müssen, jenes Gewebe aus Optionen und Entscheidungen, das die Organisation

Prägend ist nicht nur der Inhalt der getroffenen Entscheidung, sondern auch das jeweils Nichtgewählte

ausmacht. Und prägend ist dabei eben nicht nur der Inhalt der getroffenen Entscheidung (»So wird's jetzt gemacht.«), sondern eben auch in latenter Form das jeweils Nichtgewählte, das Verworfenen, das, was auch möglich gewesen wäre.

Berater wissen ein Lied davon zu singen, was solches »Nichtgewähltes« für Aufräumarbeiten verursachen kann. Eben weil durch die Kommunikation einer Entscheidung »in die Organisation hinein« immer auch jene »ausgeschlossenen« Alternativen implizit mitkommuniziert werden, die nicht gewählt wurden, so beginnt jetzt die Nacharbeit im Sinne einer Kunstkritik aus der relevanten Umwelt. Jede Entscheidung ist einer Reihe von möglichen Vorwürfen und Bestätigungen ausgesetzt, wobei kaum vorauszusehen ist, in welcher Form und Inszenierung solches Nachverhandeln des Nichtgewählten geschieht. Die so im Rückblick besprochenen, in der Entscheidung jedoch ausgeschlossenen Alternativen stehen ja der Organisation nicht mehr unmittelbar

als ver»handel«bare Optionen zur Verfügung, (selbst wenn sie im Einzelfall sogar als explizites Minderheitenvotum kommuniziert werden), sie versinken vielmehr nach dem Akt der Entscheidung in der Grauzone des »hätte« und werden als zombiehafte Alternativen bestenfalls noch kommunikativ aufrechterhalten: Die beschlossene Fusion wird eben nicht unmittelbar nach ihrem Beschluss rückgängig gemacht; dies passiert, wie die Erfahrungen der letzten Jahre gezeigt haben, erst, wenn überhaupt Jahre später, wenn keine Verantwortungsfragen mehr gestellt werden können (und nicht selten nachdem ein nicht unbeträchtlicher Schaden angerichtet wurde). Aber es wird über »wäre« und »hätte« geredet.

Wenn aber die ausgeschlossenen Alternativen, das Nichtgewählte anlässlich des Abschieds durch einen Entscheidungsakt nicht wirklich »weg« im Sinne von gelöscht/getilgt sind, könnte natürlich eine radikalere Konsequenz überlegt werden: Könnte es Sinn machen, nicht erst die erfolgte Entscheidung in die Organisation zu kommunizieren, sondern von vorneherein die Mühen der Ambivalenzarbeit ganz explizit mitzuteilen? Solches Vorgehen hat Beraterisch bereits eine gute Tradition, es ist eine wirkungsvolle Strategie im Umgang mit Komplexität: »When in doubt, share the problem« gibt Altmeister Edgar Schein den angehenden Beratern mit auf den Weg (Schein 2000). Im Einzelcoaching wird – wie

beschrieben – bereits die Genese von Optionen während der Ambivalenzphase kommunikativ verhandelt und nicht erst im Rückblick. Und in jeder Trennungs- und Scheidungsmediation gibt es eine definierte »Ambivalenzphase«, in der die Beteiligten sich wechselseitig über ihre Entscheidungshintergründe informieren, bevor sie eine Entscheidung treffen. Sie warten also nicht damit, ihre Entscheidung – nachdem sie gefallen ist – zu begründen, sondern lassen die relevante Umwelt an dem Auf und Ab der eigenen Ambivalenzanstrengungen teilhaben.

Was also, so sei zum Schluss ganz ohne Augenzwinkern gefragt, würde wohl real geschehen, wenn demnächst die Kommunikationen der Entscheider in die nachgeordneten Ebenen einer Organisation – etwa in einem der vielen »strategischen Dialoge« oder »Informationen aus erster Hand«, die inzwischen so beliebt geworden sind – genau dieses zum Inhalt hätte: »Womit wir uns beschäftigen, was wir ventilieren, wo wir unsicher sind, was wir nicht wissen, wo wir Risiken abwä-

gen, welche Alternativen wir prüfen, worüber wir lernen und was langsam anfangen, zu verstehen, ist ...« würde den Gegenstand von Vorstandsverlautbarungen bilden und nicht mehr das berühmte »Der Vorstand hat beschlossen«.

Ein solches »anderes« Spiel der Organisation mit dem Ausgeschlossenen und dem Noch-nicht-Gewählten böte sicher neue Chancen und Risiken, Entscheidungsakte in der Organisation zu inszenieren. Vielleicht kommt man dann irgendwann zu einem Verfahren der Entscheidungshandhabung, bei dem man sich vom Mythos der »Entschiedenheit« löst und sich als Organisation so lange und kunstvoll mit der anstehenden Situation befasst, bis keine Entschei-

dung mehr nötig ist, weil sich das vernünftige und Sinnvolle von selbst ergibt. Dann hätten wir es in der Tat mit dem »Situationspotenzial« zu tun, von dem Jullien mit Verweis auf fernöstliche Denkmuster berichtet (Jullien 2006) bzw. mit einer entfalteten Variante eines »common sense«, der

Entscheidungsfindungen als verzweiflungs-diktierte Manöver zur Angstbekämpfung

uns in diesen turbulenten Zeiten so oft fehlt. Es könnte helfen, die derzeitigen Entscheidungsfindungen dann auch als das zu sehen, was sie häufig eben auch sind: verzweiflungsdiktierte Manöver zur Angstbekämpfung.

Literatur

- BAECKER, D. (1993) Die Form des Unternehmens. Frankfurt am Main: Suhrkamp
- BAECKER, D. (2005) Wer rechnet schon mit Führung. In: Organisationsentwicklung, H. 2, 62-68
- CAP GEMINI (2008) Studie zu Change Management. Internet: www.de.capgemini.com/m/de/tl/Change_Management-Studie_2008.pdf
- FUCHS, P./ LUHMANN, N. (1997) Die Weltflucht der Mönche. Anmerkungen zur Funktion des monastisch asketischen Schweigens. In: Dies.: Reden und Schweigen. Frankfurt am Main: Suhrkamp
- HANSSMANN, F. (2000) Einführung in die Systemforschung. Methodik der modellgestützten Entscheidungsvorbereitung. München: Oldenbourg
- ISAACS, W. (2002) Dialog als Kunst gemeinsam zu denken. Köln: EHP
- JULLIEN, F. (2006) Vortrag vor Managern über Wirksamkeit und Effizienz in China und im Westen. Berlin: Merve
- KANTOR, D./LEHR, W. (1975) Inside the family. New York: Harper & Row
- KEPNER, C.H./TREGOE, B.B. (1992) Entscheidungen vorbereiten und richtig treffen. Rationales Management. Die neue Herausforderung. 6. Aufl. Landsberg am Lech: Verlag moderne Industrie
- KUTSCHA, G./LOOSS, W./SADOWSKI, D. (1979) »Entscheidungsfähigkeit« als Lernzielkonstrukt der wirtschaftswissenschaftlich-kaufmännischen Grundbildung in der Kollegscheule – Ein Ansatz zur Konkretisierung komplexer Lernziele. In: Deutsche Berufs- und Fachschule – Zeitschrift für Wirtschaftspädagogik, 75, 83-95. – Wiederabdruck in: Kaiser, F.J. (Hrsg.): Die Fallstudie – Theorie und Praxis der Fallstudiendidaktik. Bad Heilbrunn: Klinkhardt 1983, 53-74
- LAUFER, H. (2007) Entscheidungsfindung. Sicher entscheiden – erfolgreich handeln. Berlin: Cornelsen Scriptor
- LIETZ, K.-J. (2007) Das Entscheider-Buch. 15 Entscheidungsfallen und wie man sie vermeidet. München: Hanser
- Lindblom, C.E. (1975) Inkrementalismus: Die Lehre vom »Sich-Durchwursteln«. In: Narr, W.D./Offe, C. (Hrsg.): Wohlfahrtsstaat und Massenloyalität. Köln: Kiepenheuer & Witsch, 161-177
- LUHMANN, N. (2006) Organisation und Entscheidung. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften
- NEUBERGER, O. (1995) Führen und geführt werden. 5. Aufl. Stuttgart: Enke
- NORTON, R. W. (1975) Measurement of ambiguity tolerance. In: Journal of Personality Assessment, 39, 607-619
- RASIOWA, H. (1993) Toward fuzzy logic. In: Zadeh, L.A./Kacprzyk, J. (Hrsg.): Fuzzy logic for the management of uncertainty. New York: Wiley, 7-11
- SCHARMER, C.O. (2007) Theory U: Leading from the future as it emerges. Cambridge (Mass): SoL Press
- SCHEIN, E. (2000) Prozessberatung für die Organisation der Zukunft. Köln: EHP
- SCHNEIDER, H. (1982) Der sichere Weg zur richtigen Entscheidung. Kissing: WEKA-Verlag
- SIMON, F.B. (2006) Gemeinsam sind wir blöd?: Die Intelligenz von Unternehmen, Managern und Märkten. Heidelberg: Auer
- SPITZER, Q./EVANS, R. (1998) Denken macht den Unterschied. Wie die besten Unternehmen Probleme lösen und Entscheidungen treffen. Frankfurt am Main: Campus
- STEIN, G. (1971) Everybody's autobiography. Lanham: Rowman & Littlefield
- THURMAN, R. (2004) Anger. New York: Oxford University Press
- Wiese, H. (2002) Entscheidungs- und Spieltheorie. Berlin: Springer



»Efficient decision making« – it's simply magic, since many years, and last not least in the managerial world, where »efficient decision making« is seen as to be a manager's main skill. And it continues to remain magic – and to be seen as feasible, in spite of the complexity of decision making processes. Over many years many theories and models of decision making have illuminated various aspects of decision making processes, but not yet supplied the managers with the »via regia« – naturally. So, also in this article there is no – naive – attempt to define or diagnose the »efficient decision maker«, but to approach the complexity of decision making in a respectful and realistic way, and to focus pragmatically on the main dimensions which make up for individual decision making. The author is discussing the power and influence of environmental conditions versus personal behaviour on decision making processes. And, based on field research, he proposes an attitude scale, describing various individual and behavioural decision making habits. In a self evaluation process, which is done online, the scale is allowing to define major own behavioural habits, and to reflect, and eventually change and improve these very personal patterns.



MAXIMILIAN LANZENBERGER, Dipl.-Psych.; Ausbildung in OE, GD (EIT, Vansina) und systemischer Beratung, Psychoanalytische Ausbildung; Beratungsfelder: Begleitung von Veränderungsprozessen in Unternehmen; Management-Diagnostik und -Entwicklung mit dem Fokus auf dem Verhalten der Person als Handelnde in Organisationen und Systemen; Lanzenberger Management-Diagnostik im Beratungsverbund, München m.lanzenberger@lanzenberger.net

ULRIKE SUTRICH, Trainerin und Coach Sutrich Organisationsberatung, München; Schwerpunkte: Führungskräfteentwicklung, Brücken bauen mit dem DIALOG, Entscheidercoaching, Besser-Entscheiden im Team; ulli@sutrich.de

Maximilian Lanzenberger / Ulrike Sutrich

Das KAIROS¹- Entscheiderprofil^{©2}

KAIROS-Entscheiderprofil^{©1}: Zur Psychologie des Entscheidens

Eine Skala zur Selbsteinschätzung des individuellen Problemlösungs- und Entscheidungsverhaltens (Maximilian Lanzenberger)

Die Person des Entscheiders und das Entscheidungssystem

»Der Manager als Problemlöser und Entscheider« – die Qualifikation und der Marktwert einer Führungskraft werden wesentlich danach beurteilt, inwieweit sie diesen Anforderungen gerecht wird.

Wie es in Organisationen und Unternehmen häufig bei der Beurteilung von Leistung geschieht, so wird auch die Güte von Problemlösungen und Entscheidungen oft – und vorschnell – ausschließlich den beteiligten Personen und deren Fähigkeiten zugeschrieben; weil es hilft, Komplexität – wenn auch in unzulässiger Weise – zu vereinfachen und überdies erlaubt, vergleichsweise problemlos einen Verursacher festzumachen. Dass die Qualität von Entscheidungen auch davon abhängt, wie die Entscheidungsprozesse in einer Organisation gestaltet sind, welche »Entscheidungskultur« in einer Organisation vorherrscht bzw. davon, dass Entscheidungen zunehmend in Teams und Gruppen getroffen werden mit einer je eigenen Dynamik – dies verliert sich nicht selten in der Unschärferelation.

features

Insofern erfolgt die obige »Taxierung« einer Führungskraft zu Unrecht; denn ihr Problemlösungs- und Entscheidungsverhalten wird – wie jedes Verhalten – immer auch moderiert und beeinflusst vom Umfeld und den Bedingungen, in dem bzw. unter denen es stattfindet.

Die obige Einschätzung erfolgt aber auch zu Recht: es ist nun mal auch zu beobachten, dass Personen durch ihr Verhalten Umfeld und Bedingungen deutlich stärker prägen als umgekehrt von ihnen geprägt zu werden.

Die Frage, ob die Taxierung zu Recht oder Unrecht erfolgt bzw. anders ausgedrückt, ob das Verhalten einer Person wesentlich durch Umfeld und Bedingungen definiert wird oder vice versa, ist natürlich nicht neu und in der Psychologie als »Person-Situation-Debatte« oder »Eigenschafts-Situationstheorie«³ altbekannt. Dass sie seit etlichen Jahren wieder an Aktualität gewonnen hat, ist auf die zunehmende Bedeutung zurückzuführen, die der Prägekraft von Situationen und Systemen beigemessen wird (W. Mischel: *The powerful effects of systems on behavior*⁴).

Die Debatte wurde lange Zeit und wird dies z.T. auch noch – ähnlich wie die Frage, ob Charaktereigenschaften (als überdauernde »traits«) stärker von Genen oder von Umwelteinflüssen geprägt würden – mehr oder weniger ideologisch geführt, und je nach Zeitgeist gewinnt mal die

Die Frage ist nicht, ob die Person oder die Situation das Verhalten definiert, sondern in welchem Ausmaß und in welcher Relation zueinander beide das Verhalten beeinflussen

eine, mal die andere Überzeugung die Oberhand (solange neurobiologische und -psychologische bzw. genetische Forschungsergebnisse »schiedsrichterlich« noch nicht herangezogen werden können – sollte dies denn je machbar sein). So werden zeitweise z.B. Persönlichkeitsverfahren und vergleichbare, »traits« definieren wollende Methoden mit größter Skepsis betrachtet, und wird das Verhalten einer Person als ausschließlich von System- und Umweltzwängen modelliert gesehen und damit auch als nicht vorhersehbar. Zeitweise wiederum stehen »Tests« sehr hoch im Kurs, wobei dann durch unkritisches bis Guru-gläubiges Für-wahr-Halten von Schicksalhaftigkeit (»Vorherbestimmung ist alles, Umwelteinflüsse sind nichts«) nicht selten die seriösen Verfahren mit eher zweifelhaften Diagnosemethoden oder

esoterischen Glaubenshaltungen in einen Topf geworfen werden.

Das Prinzip des »Alles oder Nichts« funktioniert auch bei dieser Thematik nicht. Jeder halbwegs sensible Alltagsbeobachter weiß aus eigener Erfahrung, dass Verhalten sowohl von der Person (ihren Eigenschaften, Gewohnheiten und Prägungen) als auch von der jeweils gegebenen Situation definiert wird. Einen ihm lange als »Bauchentscheider« vertrauten Manager wird dieser Beobachter zwar nicht in jeder Situation als solchen wiedererkennen, ganz bestimmt aber dann, wenn er in gleichen Situationen dazu einen Manager erlebt, der ihm seit langem als sorgfältiger und faktenorientierter Entscheider bekannt ist.

Die Frage ist also nicht, ob die Person oder die Situation das Verhalten definiert, sondern in welchem Ausmaß und in welcher Relation zueinander beide das Verhalten jeweils beeinflussen. Eine überzeugende Antwort hinsichtlich des gegenseitigen Einflusses von Person/Verhalten und Situation/Umfeld/System haben klug und elegant konzipierte Untersuchungen von Funder & Colvin⁵ gegeben.

Unter anderem haben diese Forschungsarbeiten natürlich auch aufgezeigt, dass Personen ihr Verhalten verändern, wenn sich die Situation verändert. Die Unterschiede in den Verhaltensweisen zwischen den einzelnen Personen bleiben jedoch – unabhängig von den veränderten Situationen – die gleichen. Konkret: Personen, die sich in der Untersuchung in der Situation A im Gruppenvergleich z.B. als besonders aggressiv, als besonders passiv, als besonders vorsichtige Entscheider etc. gezeigt haben, zeigten sich in der Situation B (im intra-individuellen Vergleich zu A als weniger aggressiv, als tendenziell aktiver, als weniger vorsichtig etc. Im Vergleich zu den übrigen Personen (inter-individuell) waren sie aber auch in der Situation B die aggressivsten Personen, die vorsichtigsten etc.

Die hier vorliegende Untersuchung möchte einen Beitrag zur weiteren Klärung des gegenseitigen Einflusses von Person und Situation leisten, und zwar konkret und spezifisch im Bereich des Problemlösungs- und Entscheidungsverhaltens. Hinsichtlich des Einflusses und der Bedeutung der Umfeldbedingungen auf die Gestaltung des Entscheidungsprozesses in Organisationen gibt es inzwischen bereits differenzierte Diskussionsbei-

träge (u.a. O. Sutrich, B. Opp⁶. Neuland ist bisher hingegen, die Person des Entscheiders und ihr Entscheidungsverhalten in den Fokus zu nehmen. Insofern ist der Anspruch der Untersuchung ein innovativer, verbunden mit dem Ziel, darüber hinaus und in der Konsequenz ein Instrument zu schaffen, das eine Reflexion des individuellen Entscheidungsverhaltens ermöglicht.

Die »Vermessung« von Entscheidungskomplexität – ein unmögliches Unterfangen!?

In Anbetracht der Komplexität menschlichen Entscheidungsverhaltens ist es ein eigentlich unmögliches Unterfangen, individuelles Problemlösungs- und Entscheidungsverhalten instrumentell fassbar machen zu wollen. Es gibt viele partielle Theorien zur Psychologie des Entscheidens, bisher aber kein konsistent ganzheitliches Modell. So geben die Forschungen in der Neuropsychologie und Neurobiologie möglicherweise Anlass, die bisherigen Vorstellungen von Willens- und Entscheidungsfreiheit zumindest neu zu hinterfragen^{7,8}. Da gibt es den – wenn auch naiv und populistisch geführten – Streit darüber, ob die rationalen oder die »Bauchentscheidungen« die besseren seien. Und da gibt es die ganz praktische Erfahrung und Beobachtung von Jedermann/Jederfrau, dass das eigene Verhalten beim Lösen von Problemen und Treffen von Entscheidungen mitunter stark variiert, abhängig von der gegebenen Situation, von den Personen im jeweiligen Umfeld, vom jeweiligen Sachverhalt etc. (s.o.). Es werden Entscheidungen ohne große Tragweite mit akribischer Genauigkeit getroffen, existenzielle Entscheidungen hingegen von der gleichen Person – und zur Überraschung aller – manchmal aber sehr spontan und »rein gefühlsmäßig« gefällt. Wo sollen da Anfang und Ende einer Schnur zu finden sein, um solche Komplexität halbwegs systematisch auffädeln zu können?

Die Courage, dies trotzdem zu versuchen, ohne sich dabei der Naivität bezichtigen zu müssen, ist durch eine Vielzahl systematischer Beobachtungen von Personen in Problemlösungs- und Entscheidungssituationen gewachsen.

Analog zu den Befunden von Funder & Colvin (s.o.) wird individuelles Problemlösungs- und Entscheidungsverhalten zwar durch unterschiedliche

Situationen (unterschiedliche Entscheidungskultur und -prozesse in Organisation A und Organisation B; Allein- oder Gruppenentscheidung etc.) und Sachverhalte (Investitionsentscheidung in Millionenhöhe oder Potenzialeinschätzung des Mitarbeiters X) modifiziert. Individuelles Verhalten zeigt, über eine längere Zeitstrecke betrachtet, aber gleichwohl nicht eine unbegrenzte Variationsbreite, wie dies die punktweise Fokussierung einzelner Entscheidungen oder Lösungsprozesse suggerieren mag. Es gibt immer auch ein gewohnheitsmäßiges (habituelles) Verhalten einer Person, das sie prägt (durch Sozialisation, erlerntes Verhalten, gemachte Erfahrungen u.ä.) und kennzeichnet.

In der Komplexität des Problemlösungs- und Entscheidungsgeschehens konzentriert sich die vorliegende Untersuchung und das davon abgeleitete Instrument auf diesen Ausschnitt des gewohnheitsmäßigen, habituellen Verhaltens.

Ein Modell, das individuelle Standortbestimmung und Lernen entlang praxisrelevanter Dimensionen des Problemlösungs- und Entscheidungsverhaltens ermöglicht

Dem Autor ist klar, dass er damit, ähnlich wie »Kairos« einen Zipfel des Glücks, nur einen Teil des komplexen Entscheidungskosmos zu fassen bekommt, wenn auch einen relevanten und realistisch nachvollziehbaren Teil, verbunden mit einem Modell, das eine individuelle Standortbestimmung und individuelles Lernen entlang praxisrelevanter Dimensionen des Problemlösungs- und Entscheidungsverhaltens ermöglicht.

Theorie-, Daten- und Methodenfundament der Untersuchung

Um ein Bild über die Bandbreite des individuellen habituellen Verhaltens beim Lösen von Problemen und Treffen von Entscheidungen zu gewinnen, wurde eine Reihe von methodischen Zugängen beschritten, wurden psychologische Entscheidungsmechanismen überlegt sowie testtheoretisch fundierte Persönlichkeitsverfahren herangezogen.

- Eine wesentliche Ausgangsüberlegung des Autors war der Frage gewidmet: Was ist der psychologische Kern des individuellen Entscheidens, was macht das Entscheiden

schwierig, manchmal auf der rationalen Ebene, manchmal auf der emotionalen, manchmal auf beiden gleichermaßen? Die Überlegungen von Fritz Riemann⁹ zu den lebensgeschichtlichen Grundprägungen bzw. zum individuellen Umgang mit Unsicherheit (und im Extrem auch mit Angst) erscheinen hier zielführend: Entscheidungen und Probleme sind »kein Thema«, wenn zum einen klare Alternativen und Optionen auf dem Tisch liegen, und wenn zum anderen offensichtlich ist, was die jeweils beste Alternative oder Lösungsoption ist.

Entscheidungen und Probleme sind in der Regel aber deshalb ein »Thema«, weil es zunächst weder Klarheit über die möglichen Alternativen gibt noch über die dann beste Option. Entscheiden wird häufig als schwierig empfunden, weil es zunächst den Umgang mit und das Aushalten von Unsicherheit bedeutet und dann die Beantwortung der Frage erfordert: Wie verschaffe ich mir, wie gewinne ich Sicherheit? Und hier werden häufig die lebensgeschichtlichen Prägungen wirksam, die individuellen Gewohnheiten, wie gelernt wurde, sich die Welt verfügbar zu machen und Sicherheit zu generieren. Der/die eine verschafft sich diese vorrangig durch energetisch-zielstrebiges Agieren (weil die entsprechenden Ressourcen dazu vorhanden sind und er/sie damit bisher erfolgreich war), der/die andere analysiert gründlich und wägt vorsichtig ab etc.

- In vielen Gesprächen mit Führungskräften unterschiedlicher Ebenen und Branchen, mit Personalern und Beratern wurden Informationen gesammelt, wie sie introspektiv ihr Entscheidungsverhalten erleben und beschreiben.
- Es wurde eine Vielzahl von Personen danach befragt, mit welchen Attributen sie den Vorgang des Entscheidens und Problemlösens in Verbindung bringen bzw. welche Be- und Umschreibungen ihnen dabei umgangssprachlich geläufig sind, eine in der Persönlichkeitspsychologie häufig praktizierte Methode (Attribution, Noematik).
- Von wesentlichem Erkenntniswert hinsichtlich praktizierter Spielarten individuellen Entscheidungs- und Problemlösungsverhaltens waren schließlich die Beobachtungen und Daten, die in vielen Assessment Centers (bei Führungskräften mittlerer Ebenen) bzw. Einzel-Assessments und Management Audits (bei Führungskräften oberer Ebenen) gewon-

nen werden konnten. Das Arbeitsverhalten dieses Personenkreises bei ganz konkreten Managementproblem- und Entscheidungsfällen, die Ergänzung und Erweiterung der diesbezüglichen Auswertungen durch Daten und Informationen aus mehrstündigen Interviews, relevanten Persönlichkeitsverfahren und in Gruppen bearbeiteten, kooperativ gelösten Problemstellungen ermöglichten die Ermittlung einer großen Bandbreite unterschiedlicher, individueller Entscheidungs- und Problemlösungsstrategien und habituellemuster.

Aus der Vielzahl der recherchierten Daten konnte eine Reihe von Problemlösungs- und Entscheidungsmodi und -mustern »herausgefiltert« werden, die bei den unterschiedlichen Personen vorrangig (wenn auch in unterschiedlicher Häufigkeit) sichtbar wurden. Es waren dies einige Modi und Muster mehr als dann definitiv in das KAIROS-Entscheiderprofil aufgenommen wurden (s.u.). So erlaubten die vielfältigen und differenzierten Zugangsmethoden (Interviews, Assessments, Bearbeitung konkreter Problem- und Entscheidungsfälle etc.) z.B. auch eine differenzierte Einschätzung der jeweiligen Motivation, der intellektuellen Effizienz, des Belastungsgrades und anderer Faktoren, die Entscheidungsstil und Problemlösungseffizienz bekanntlich prägen. Und so müsste denn auch eine vollständige Liste der Entscheidungsmodi neben den in KAIROS aufgeführten Kennbegriffen wie »pragmatischer«, »sorgfältiger«, »flexibler Entscheider« etc. auch Stichworte enthalten wie »strategischer«, »belastbarer« oder »intelligenter« Problemlöser.

Dies würde dann jedoch – ähnlich wie die gewählten Recherche-Methoden – ein breiteres diagnostisches Inventar erfordern und nicht die Beschränkung auf nur ein Instrument bzw. auf nur eine Methode – im konkreten Fall der Selbsteinschätzung; eine Einschränkung, die hinsichtlich der Relation von Aufwand und Ziel des Instruments, eine Reflexion des eigenen Entscheidungsverhaltens zu ermöglichen und nicht eine »Testbatterie zur Entscheidungseffizienz« geboten und legitim erscheint.

Die acht Entscheidungsmodi der Selbsteinschätzungs-Skala

Definitiv aufgenommen in das KAIROS-Entscheiderprofil wurden nur diejenigen der in den Recher-

chen identifizierten, vorrangigen Entscheider- und Problemlösungsmodi, die über die Methode der Selbsteinschätzung realistisch ermittelbar und nicht verfälschbar sind durch ein die eingeplante Grenze überschreitendes Maß an »sozialer Erwünschtheit«.

Energisch	Entschlossenes, kraftvolles, ehrgeiziges, risikobereites und zielstrebiges Anpacken von Problemen, optimistisch und mit der Zuversicht, »es in jedem Fall zu schaffen«
Pragmatisch	Vorrangiges Interesse daran, zügig zu realistischen, faktenbezogenen, logischen und umsetzbaren Lösungen zu kommen, »Nägel mit Köpfen zu machen«
Sorgfältig	Gewissenhaftes, systematisches, strukturiertes und kontrolliertes Vorgehen, Entscheidungen fundiert vorbereitend
Flexibel	Mit Neugier und Offenheit für neue Erfahrungen nach Lösungen suchend, die kreativ und originell sind und Veränderungen anstoßen statt Bewährtes zur Routine zu machen
Intuitiv	Beim Treffen von Entscheidungen und Lösen von Problemen deutlich stärker der Logik des »Bauchgefühls« und der Erfahrung folgen als der rationalen Logik, auf schwache Signale achten ^{10, 11, 12, 13}
Kommunikativ	Bei Entscheidungen darauf bedacht, das relevante soziale Umfeld einzubeziehen und in kooperativer Weise nach Möglichkeit Konsens-Lösungen zu finden
Unabhängig	Bestreben, zu gegebenen Sachverhalten eine eigenständige Position zu entwickeln und zu beziehen, unabhängig von anderen und autonom einen eigenen Weg zu Entscheidungen und Lösungen zu finden und nach den eigenen Maßstäben vorzugehen
Besonnen	Sich Problemen in souveräner und gelassener Weise annähernd (»in der Ruhe liegt die Kraft«), die »große Linie« verfolgend, ausgewogen urteilend, überlegt handelnd und nachhaltige Ergebnisse anstrebend

Gestaltungsprinzipien und Merkmale der Skala

- In der Skala wird operativ beschreibbares Verhalten im Umgang mit Problemen und Entscheidungen eingeschätzt, sie »misst« auf der Verhaltensebene, nicht hingegen auf der Ebene von Eigenschaften und Charakterzügen (»traits«). Natürlich drückt Verhalten immer auch dahinter liegende Einstellungen, Überzeugungen, Werthaltungen und Eigenschaften aus (s. Eysenck'sches Persönlichkeitsmodell); es legitimiert dies aber nicht zu vorschnellem »Psychologisieren«, sondern erfordert immer die Interpretation der Skalendaten in Verbindung mit weiteren Daten aus Diagnostik- und/oder Coaching-Situationen (»Auch das fundierteste Instrument taugt nichts, wenn es als einziges eingesetzt wird und keine weiteren Referenzdaten zur Verfügung stehen«¹⁴).
- Um den Effekt der »sozialen Erwünschtheit« möglichst gering zu halten, wurden
 - a) nur Entscheidungsmodi aufgenommen, die durch die Methode der Selbsteinschätzung realistisch repräsentiert werden,
 - b) alle Items im Sinn positiver Dimensionsbeschreibungen formuliert,
 - c) die Item-Paarungen so gebildet, dass sie die Wahl für eine von zwei positiv beschriebenen Verhaltensweisen erfordert (forcierte Präferenzbildung).
- Im Interesse statistisch signifikanter Verlässlichkeit und Aussagekraft (die Mindesthäufigkeiten voraussetzen) wurde
 - jede der acht Dimensionen in der Skala durch jeweils 28 Verhaltensbeschreibungen (»Items«) zum Ausdruck gebracht,
 - jede Dimension (in Form der Items) jeder anderen Dimension jeweils 4-mal in randomisierter Form gegenübergestellt.
- Insgesamt umfasst die Skala damit 112 Itempaare bzw. sind bei ihrer Bearbeitung 112 Präferenzentscheidungen zu treffen (Bearbeitungszeit 15 bis 20 Minuten).
- Die Variationsbreite und Vielfalt der Wahlmöglichkeiten (8 Dimensionen, je 28 Items, vierfache Gegenüberstellungen in randomisierter Form) lässt es damit also kaum noch als zufällig erscheinen, wenn sich eine Person z.B. 28 mal für oder gegen eine Dimension entscheidet, nur drei mal für eine Dimension, dafür je 24 mal für drei andere Dimensionen etc.
- Die absoluten Häufigkeiten pro Dimension werden in relative Häufigkeiten (Perzentil-

werte) umgerechnet, d.h. die absoluten Werte einer Person pro Dimension werden in Bezug gesetzt zur statistisch aktuell verfügbaren Zielgruppe von Führungskräften, Personalentwicklern und Beratern (Grundgesamtheit derzeit über 300 Personen). Diese Perzentilwerte pro Dimension werden in einer Grafik dargestellt.

- Zusammen mit dieser Grafik erhält der Teilnehmer eine Unterlage (Bearbeitung der Skala sowie Auswertung und Dokumentation via Internet), die ihn über die Entscheidungsdimensionen/-modi informiert und ihm eine erste Orientierung hinsichtlich seiner Daten ermöglicht. Obligatorisch damit verbunden ist ein persönliches Auswertungsgespräch mit dem Coach oder Diagnostiker.
- Die Ergebnisse lassen Rückschlüsse darauf zu, welche Strategien eine Person beim Lösen von Problemen und Treffen von Entscheidungen im Vergleich zu einer relevanten Personengruppe vorrangig wählt, und welchen sie weniger Bedeutung und Gewicht beimisst.
- In der Ableitung davon werden individuelle Entscheidungsmuster erkennbar sowie die damit gegebenen Ressourcen und Lernfelder. Sie ermöglichen die Erarbeitung von Strategien zur Verbesserung des Problemlösungs- und Entscheidungsverhaltens.

Bisherige Untersuchungen zur Reliabilität und Validität der Skala

Die bisherigen Auswertungen und Gespräche mit über 300 Personen (Führungskräften, Personalern und Beratern) haben gezeigt, dass die Bearbeitung der Skala von den Betroffenen durchweg als sehr zielführend und hilfreich erlebt wurde, um hinsichtlich des eigenen Entscheidungsverhaltens mehr Klarheit zu gewinnen und Veränderungsstrategien bei Verhaltensweisen zu entwickeln, bei denen »mehr vom selben« oder Ignoranz gegeben war.

Darüber hinaus haben die bisherigen statistischen Berechnungen sehr signifikante und nachvollziehbare Korrelationen ergeben, die die Skala zum einen als stabil und reliabel ausweisen, die zum anderen die Validität des Skalen-Konstrukts belastbar erscheinen lassen. Ein paar Angaben dazu:

Die »Retest-Reliabilität« (erste und zweite Version der Skala mit den gleichen Personen) liegt bei +0,61 bis +0,87 pro Dimension, im

Durchschnitt und über alle Dimensionen hinweg bei +0,75.

Es ergeben sich einerseits statistisch signifikant positive Korrelationen zwischen den Dimensionen »energisch«, »pragmatisch«, »flexibel« als Repräsentanten des »Behavioral Activation System« (BAS, einem neurologischen System, das aktives Verhalten unterstützt); andererseits zeigen sich ebenso positive Korrelationen zwischen »sorgfältig«, »unabhängig« und »besonnen« als Repräsentanten des »Behavioral Inhibition System« (BIS), während beide Cluster signifikant negativ miteinander korrelieren.

Es hat sich weiterhin gezeigt, dass z.B. Führungskräfte auf den Dimensionen »energisch« und »pragmatisch« höher »laden« als Berater, Führungskräfte hingegen bei »intuitiv« und »kommunikativ« statistisch signifikant niedrigere Werte im Vergleich zu Beratern aufweisen.

Die »Konstruktvalidität« wurde auch durch bisher durchgeführte Korrelationen mit anderen Verfahren untermauert. So zeigt sich eine positive Korrelation zwischen »pragmatisch« und dem Faktor »S« sowie zwischen »intuitiv« und dem Faktor »N« im »Myers-Briggs Typenindikator« (MBTI). Ein signifikant positiver Zusammenhang besteht auch zwischen »flexibel« bzw. »sorgfältig« einerseits und den Dimensionen »Offenheit für neue Erfahrungen« bzw. »Gewissenhaftigkeit« des NEO-PI-R, einem seit Jahren international renommierten und als »The Big Five« bezeichneten Verfahren von Costa und McCrae. Schließlich besteht eine statistisch signifikant positive Korrelation zwischen »energisch« und »Durchsetzungsfähigkeit« des »Guilford-Zimmerman« (GZTS).

Weitere Korrelationen werden durchgeführt werden mit zunehmender Größe statistisch relevanter Vergleichsgruppen, z.B. die Berechnung alters- und geschlechtsspezifischer Normen etc.

Zur Interpretation der Auswertungsgrafik »Entscheiderprofil«

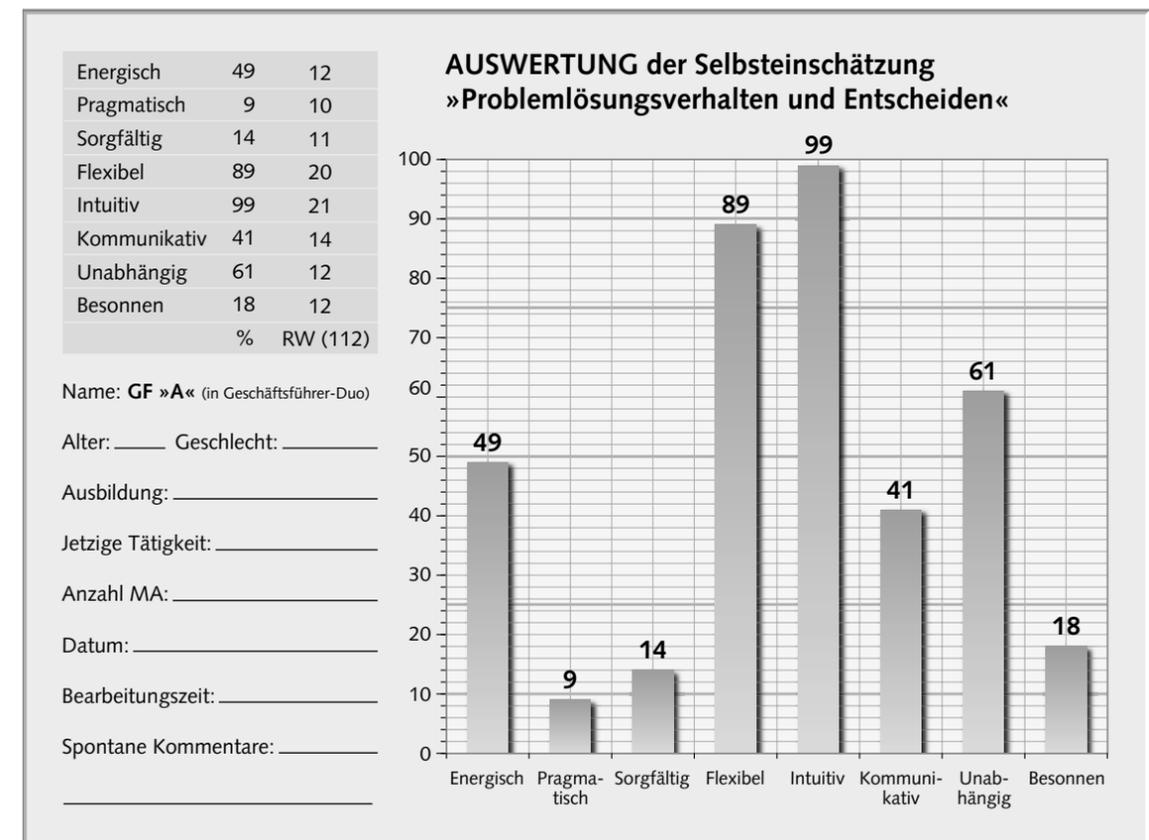
- Wie schon erwähnt: Die Skala ist konzipiert auf der Ebene von Verhaltensbeschreibungen und bezogen auf Problemlösungs- und Entscheidungssituationen. Sie »misst« nicht auf der Ebene von Eigenschaften/Charakterzügen. Man hüte sich also vor der Verführung des Psychologisierens und Projizierens.
- Es ist nahe liegend, zunächst diejenigen Dimensionen zu fokussieren, die überdurch-

schnittlich hoch oder niedrig ausgeprägt sind. Weder »hoch« noch »niedrig« sind aber wertend zu interpretieren im Sinne von »gut« oder »schlecht«. Stattdessen sind die Ambivalenzen (beschrieben in der dem Teilnehmer zur Verfügung stehenden Dokumentation) zu berücksichtigen, die mit jeder Ausprägung (ob hoch oder niedrig) verbunden sind.

- Im zweiten Interpretationsschritt ist die Relation der Dimensionen zueinander zu beachten: Was erscheint komplementär; welche Dimensionen haben gegensätzliche Ausprägungen, die »normalerweise« (d.h. im Vergleich zur statistisch relevanten Gruppe, s. Dokumentation) positiv miteinander korrelieren und deshalb besondere Aussagekraft haben könnten; erscheinen BAS- oder BIS-Tendenzen (s.o.) stärker ausgeprägt u.ä.

- Diese Interpretationen dienen zunächst ersten Hypothesenbildungen, die durch weitere Kontextdaten zu erhärten sind (z.B. im Coaching: was assoziiert der Teilnehmer mit dem Profil u.ä.; oder in der Management-Diagnostik: wo gibt es Entsprechungen/Widersprüche in anderen Verfahren, im Interview etc.)

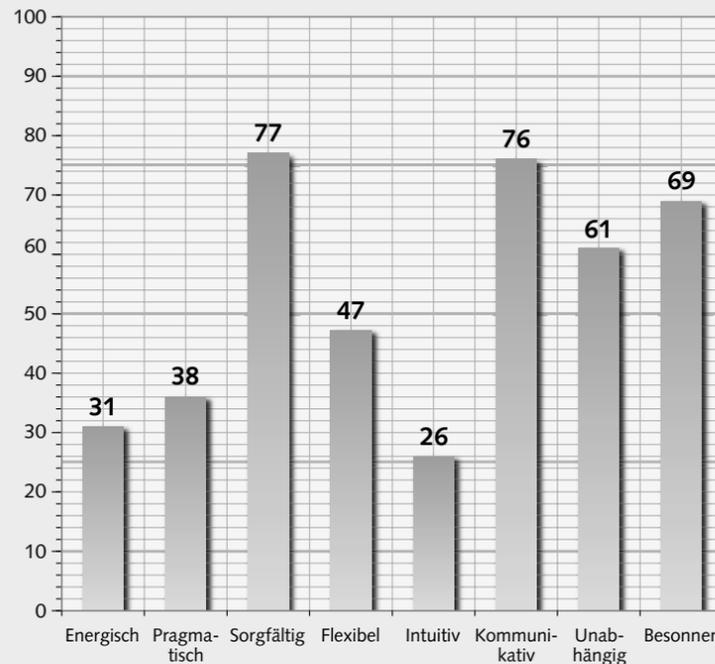
Zu einer ersten Veranschaulichung der Auswertung abschließend zwei Entscheiderprofile. Die z.T. sehr unterschiedlichen Dimensionsausprägungen könnten auch bei einem mit der Skala noch nicht vertrauten Betrachter zumindest eine Ahnung hervorrufen, weshalb die beiden (Geschäftsführer) sich schwer tun, gemeinsam Entscheidungen zu treffen. Beim Anblick der Grafiken wurde ihnen dies schlagartig bewusst, noch bevor ein erstes erläuterndes Wort fiel.



Beide fanden die Profile als sehr zutreffende Beschreibungen sowohl ihres eigenen Entscheidungsverhaltens als auch des Verhaltens des anderen. Erst jetzt aber wurden ihnen ihre Friktionen deutlich: weshalb ein Geschäftsführer, der in sehr intuitiver und flexibler Weise Entscheidungen trifft, dabei jedoch weniger Wert legt auf Sorgfalt und Besonnenheit, schwerer zu gemeinsamen Entscheidungen kommen kann mit einem Kollegen, dem sorgfältiges und besonnenes Vorgehen sehr wichtig ist, der großer Flexibilität, Neugier, Lust auf Abwechslung und »Bauchentscheidungen« im Vergleich zu ihm aber weit weniger Bedeutung beimisst (und vice versa). Und all dies bei einem beiderseitig deutlich vorhandenen Bedürfnis, Entscheidungen unabhängig und eigenständig treffen zu können, im Entscheidungsfindungsprozess jedoch unterschiedliches kommunikatives Interesse zu entwickeln!

Energisch	31	10
Pragmatisch	38	14
Sorgfältig	77	17
Flexibel	47	14
Intuitiv	26	9
Kommunikativ	76	19
Unabhängig	61	12
Besonnen	69	17
%		RW (112)

**AUSWERTUNG der Selbsteinschätzung
»Problemlösungsverhalten und Entscheiden«**



Name: **GF »Z«** (in Geschäftsführer-Duo)
 Alter: _____ Geschlecht: _____
 Ausbildung: _____
 Jetzige Tätigkeit: _____
 Anzahl MA: _____
 Datum: _____
 Bearbeitungszeit: _____
 Spontane Kommentare: _____

Die Profile haben ihnen aber auch sehr schnell klar gemacht, wo in ihrem Fall die Chancen liegen, leichter zu gemeinsamen Entscheidungen zu kommen (und darüber hinaus insgesamt effizienter zu kooperieren): zu lernen, ihre jeweiligen Ressourcen nicht als hinderliches, andersartiges Verhalten des jeweils anderen zu bedauern bzw. als störend zu empfinden, sondern sie komplementär zu nutzen.

KAIROS-Entscheiderprofil® II

Offen für Neues: Ein Erfahrungsbericht (Ulrike Sutrich)

Umgang mit Risiko ist beim Problemlösen und Entscheiden ein wichtiges und heikles Kriterium. Das KAIROS-Forschungsprojekt war begleitet von Interesse, aber auch von Mahnungen von Kollegen, der Sache nicht zu viel professionelle Aufmerksamkeit zu widmen. Besonders für Führungskräfte sei es aus Erfahrung sehr heikel, über ihre Kernkompetenz zu reflektieren. Entscheiden wird als ureigenste Führungsaufgabe gesehen, warum also über Selbstverständlichkeiten reden? Antrieb und Neugier haben überwogen.

Bei den zahlreichen Versuchspersonen, die der Test-Einladung Folge leisteten, stand der gute Wille, sich auf dieses Experiment einzulassen. Es war völlig offen, wie ergiebig das Präferenzprofil für den Klienten und wie ergiebig es für den Coach

sein würde. Die explizite Beschäftigung mit dem Thema »Persönliches Entscheidungsverhalten« erzeugte erst einmal Fremdheit. Über gemeinsame Exploration in Form eines Dialogs entwickelte sich dann eine offene Kommunikation. Über das Bewusstmachen der unbewussten und schwer erklärbaren Klugheit beim Entscheiden und Problemlösen wuchs Neugier, tiefer in das Thema einzutauchen. (Der nachfolgende Bericht bezieht sich auf Einzel- und Team-Coaching, d.h. auf das Präferenzprofil als Lerninstrument. Über den Einsatz von KAIROS im Prozess der Assessment-Diagnose bzw. der Management-Diagnose berichtet Max Lanzenberger.

Die Ausprägung jeder einzelnen Dimension für sich allein ist immer der erste Schritt, aber nur das A vom ABC. Besonders interessant und ergiebig ist es, danach in weitere Interpretationsebenen einzusteigen und eine Gesamtschau zu erzeugen, das Thema zu orchestrieren. In weiteren Coaching-Sitzungen kann es dann gelingen, auf das unverwechselbare Profil zu kommen, es so

freizulegen, dass es der konkreten Person in ihren vielen Facetten gerecht wird.

- A = Die einzelnen Ladungen und die Orchestrierung verstehen.
- B = Die Schatten hoher und niedriger Ladungen erkennen.
- C = Präferenzprofil und Rolle/Aufgabe zueinander in Bezug setzen.
- D = Teamaspekte. Den (Selbst-) Inszenierungsstil des Entscheiders und das Zusammenspiel mit anderen, herausarbeiten.

Das KAIROS-Entscheiderprofil hat sich in der Coaching-Arbeit unproblematisch und schnell zu einem Basisinstrument gewandelt, weil es diverse Prozesse rund um das Führungsverhalten – strukturiert und intuitiv – mit einem Blick auf das Blatt Papier besprechbar machen hilft. So können die eigenen Muster in verschiedenen Situationen und unterschiedlichen Rollen immer wieder angeschaut werden.

Bei vielen Probanden geht die Tendenz anfangs dahin, sich vorzustellen, wie jetzt ein »bester Entscheider« ausgestattet sein sollte. Welche Dimensionen da besonders gut »geladen« sind. Um sich dann besser oder schlechter einzuordnen. Das Bedürfnis nach der »HeldInnenenergie« scheint bei vielen von uns ein großes Bedürfnis zu sein. Diesem sehr verständlichen Impuls sollte nicht Folge geleistet werden. Die primäre Herausforderung und Chance dieses Instruments ist es, sein jeweiliges Verhalten so zu betrachten, wie man es selbst eingeschätzt hat, seine Muster herauszukristallisieren, in sie einzutauchen, sie wertschätzend zu nutzen und kontextbezogen zu interpretieren. Das ist immer, wenn es gelingt, ein sehr zufriedenstellender und lehrreicher Lernprozess für Coachee und Coach. »Face your inner reality« (die niemand sonst kennt und spürt).

Als Erfahrung war bemerkenswert, dass man als Coach im Vorhinein nicht schnell treffend aus der Ergebnisgrafik ein Muster erkennen kann, eher eine Tendenz. Im folgenden Gespräch mit dem Klienten entstanden immer wieder interessante Überraschungen, wie manche ihr Zusammenspiel der einzelnen Dimensionen sehr intelligent beim Entscheiden reflektierten. Die folgenden zwei Beschreibungen spiegeln leider nicht den Zauber des persönlichen Erstgesprächs wider. Sie liefern nur einige Stichworte über den Prozess, keine vollständige Nacherzählung.

Zwei interessante Erfahrungen

Ein Journalist, Ressortleiter bei einer angesehenen Zeitungsredaktion:

Zuerst die nüchternen Daten: Sehr hohe Ausprägungen bei den reflexiv-zentripetalen Dimensionen »sorgfältig« (86 Prozent) und »besonnen« (80 Prozent), gepaart mit einer das Reflektierte noch steigernden hohen Ausprägung des Intuitiven (90 Prozent), verbunden mit einer sehr geringen Ausprägung der zwei Dimensionen des zentrifugalen Behavioral Activation Systems »energisch« (drei Prozent) und »pragmatisch« (14 Prozent).

Spontane Fragen, die sich in der Gesprächsvorbereitung stellten: Wie lebt der Gesprächspartner ein so unausgewogenes Profil, wie fühlt sich das für ihn an? Was macht er aus seinen »selbstverständlichen« Stärken? Wie steht ihm seine Intuition (ein wichtiger potenzieller Katalysator in diesem Profil) zur Verfügung? Was macht er damit, was weiß er darüber?

In der Vorbereitung ist es immer nützlich, den Fokus auf die »Don'ts« zu richten: Sich nicht auf ein (leicht mögliches) grüblerisches, defizitorientiertes, persönlichkeits-analytisches Gespräch einlassen. Geduldig nach den »sekundären« handlungsorientiert-energetischen Mustern des Entscheiders suchen, die in den Dimensionen Sorgfalt, Besonnenheit, Unabhängigkeit (76 Prozent) und Kommunikation/Bezogenheit auf Kontext (58 Prozent) stecken. Sich erinnern: Die Präferenzen sind immer Relationen.

Es gibt zwei vorsichtige Hypothesen: Könnte ein sehr guter Beobachter sein. Und müsste eine sehr wichtige Funktion in der Gruppe haben. Wenn er sagt »es stimmt«, dann stimmt es wirklich für alle – und er braucht danach den kräftigen Umsetzer für das Erkannte.

Im telefonischen Gespräch zeigte sich ein leidenschaftlich sorgfältiger, besonnener Schreiber und Entscheider: »Die beiden Spitzenwerte bin ich absolut. (...) Ich bin der, der seine Texte nie rechtzeitig abgibt, aber das was rauskommt, ist so wichtig für uns. (...) Mein Verbohren in die Labyrinth geht oft genug viel zu weit, ich kann mich nicht vermitteln und leide darunter. (...) Die Frequenz der erfolgreichen Ausbrüche wird kürzer; meine Frau ist mir da eine irrsinnige Hilfe. (...) Ich will wahrgenommen werden als der, der ich bin. (...) Ich bin Teil des Führungsgremiums und in allen Entscheidungssitzungen dabei. Bin akzeptiert. Der aktuelle Chefredakteurswechsel raubt mir momentan jede Energie und Spaß.«

Eine gute Rolle im Team zu empfehlen war nicht schwierig und hat bei ihm große Erleichterung und Befriedigung ausgelöst. Keiner kann besser als er als das personifizierte »Qualitätsgewissen der Zeitung« agieren und in dieser Rolle sich selbst gerecht werden, selbstsicher Führung übernehmen und der Zeitung nützen! Das impliziert Lust zu üben, aus den bewährten Mustern (Labyrinthen) öfter herauszugehen und auch einige Führungsexperimente zu wagen. Ein Tipp war, dabei seine ausgeprägte Intuition als Entscheidungsbeschleuniger zu nutzen.

Dieses Gespräch war nicht zuletzt so ergiebig, weil der Klient zu diesem Zeitpunkt gerade in einem Prozess einer neuen beruflichen Ausrichtung war, mit Risiken und Chancen.

Ein erfahrener Manager eines großen Logistikunternehmens

Zuerst die nüchternen Daten und erste hypothetische Ableitungen daraus: Überraschend hohe Ausprägung in der zentrifugal-aktionsorientierten Dimension »pragmatisch« (97 Prozent), stark unterstützt von der Dimension »intuitiv« (90 Prozent). Ausgewogen und nahezu gleich ausgeprägt in »energisch« (49 Prozent) und in »besonnen« (51 Prozent). »Unabhängig« mit 61 Prozent lässt auf erhebliches Stehvermögen bei Entscheidungssituationen im Team und im weiteren Kontext schließen. Geringere Ausprägungen von »sorgfältig« mit 32 Prozent, »dafür habe ich meine Leute« und »kommunikativ« 31 Prozent. Das heißt: er bezieht sich selektiv und intuitiv sehr aufmerksam auf Menschen und seinen Kontext, braucht aber die Gruppe nicht stark, um zu »sein« Entscheidungen zu kommen. Neigt, wegen der bemerkenswerten Differenz zwischen »pragmatisch« und »energisch« nicht zu Aktionismus. Am geringsten ausgeprägt: »Flexibel« mit 26 Prozent, was damit auch seine Achillessehne als Top-Manager sein könnte. Zieht sich allzu schnell, fast reflexartig auf das Bewährte zurück, gibt dem Neuen keine echte Chance, hört dabei auf die anderen nicht so inhaltlich sorgfältig.

Im Gespräch zeigte sich ein in seinen Entscheidungen über viele Jahre erfolgreicher Manager, der kontinuierlich Karriere gemacht hat. Er gibt seinen Führungskräften und Mitarbeitern große Sicherheit, vertritt seine Sache und seine Leute sehr erfolgreich. Verkörpert idealtypisch das pragmatische Gewinn- und Erfolgsgespür der durchgängigen Unternehmenskultur. »Ich drehe Entscheidungen, die nicht funktionieren, schnell

um, ohne Angst vor Gesichtsverlust.«

Das Gespräch mit einem so ausgeprägt pragmatisch Erfolgreichen nimmt natürlich einen anderen Verlauf als das erste beschriebene; es darf auch nicht so mäandern, muss direkter und bestimmter sein. Es nahm erst den Verlauf eines Ping-Pong-Spiels. Die Reflexionen über sein Entscheidungsverhalten erschlossen ihm nicht so viele neue Einblicke. Seine Entscheidungsmuster waren ihm wohl bekannt, Neues nicht unbedingt im Blickfeld. Es schwebte eine Menge Saturiertheit im Raum, und die Bestätigung/Bekräftigung des Erfolgsmusters schien geboten. Zwangsläufig tauchte die Frage auf, wenn das Gespräch nachhaltig nützlich sein sollte: Welche Provokation könnte ihn in seiner Sicherheit konstruktiv erschüttern? Das geschah dann bei der Betrachtung, wie es wohl aussähe, wenn sich das Geschäftsumfeld ändern würde. Er als Manager nicht mehr ganz jung, aber bereit und immer noch beweglich genug, sich auf Risiken einzustellen. Die Bewusstheit über zukünftige Risikofaktoren stellte sich nicht sofort ein, aber bei weiteren Begegnungen entwickelte sich eine fruchtbare Auseinandersetzung und ein neues Feld der Aufmerksamkeit.

Eine angenehme Überraschung

Der sehr oft geäußerte Wunsch, die einzelnen Profil-Ergebnisse im Team zu besprechen war eine Überraschung. Die Klienten konnten sich spontan sehr gut vorstellen, dass das Wissen um das Entscheidungsverhalten der anderen eine große Verbesserung in einem Team- oder Kooperationsprozess erzeugen könnte.

Was im Bericht von M. Lanzenberger mit der Situation seines Geschäftsführer-Duos anklingt, hat sich in verschiedenartigen Konstellationen bestätigt. Zum Beispiel ergibt sich im Kick-Off von Projekten eine ganz andere Grundlage, an Probleme und Entscheidungen heranzugehen. Unser langjähriger Freund und Kollege Bernd Opp nutzte das Instrument in einem zweitägigen Workshop mit 20 Betriebsräten zur großen Zufriedenheit der Teilnehmer. Folgende Fragen der Betriebsräte fanden dabei eine Antwort:

- Welche einzigartige Kombination an Fähigkeiten bringe ich als Einzelner in die Gruppe ein? Wie intensiv nutzt die Gruppe mein Profil?
- Mit wem aus der Fraktion sollte ich insbesondere kooperieren, damit wir zusammen einen maximal hohen Beitrag zur Arbeitsleistung des Betriebsrates liefern?

- Was sagt das Teamprofil über die Problemlöse- und Entscheidungsvorlieben der Fraktion aus? Welche Stärken aber auch tendenziell blinden Flecken des Teams werden deutlich?
- Wie passen die Profile der Einzelnen zu ihren Rollen im Betriebsrat und in den Gremien, in denen diese vertreten sind? Welche Unterstützungen müssen institutionalisiert werden, um die Rollenträger in den Gremien zu stärken?
- Könnte ein Rollentausch zwischen einzelnen Mitgliedern die Effizienz der gemeinsamen Arbeit und zusätzlich die Arbeitszufriedenheit der Betroffenen steigern?
- Wie lassen sich Priorisierungen der täglichen Arbeit und der strategischen Grundausrichtung der Fraktion mit Hilfe des Teamprofils erklären und nicht nur, wie gewohnt, aus der Sache heraus? Welche Schwerpunkte würden wir uns setzen, wenn wir unsere Aufgaben betonter aus der Perspektive der eher schwach ladenden Dimensionen des Profils beleuchten? Was würde sich dann ändern?

Fazit: Es gibt eine Menge an gut entwickelten Instrumenten zur Teamentwicklung. Bei KAIROS springt ins Auge: Es hilft Menschen offensichtlich,

ihr Gegenüber sehr schnell gut in seinem Anderssein beim Herangehen an Probleme zu erkennen und zu würdigen. Was Peter Senge mit »I see you« meint. Ein Manager resümierte treffend: »Bei unseren strategischen Entscheidungsprozessen erkennen wir viel zu wenig die unterschiedlichen mentalen und persönlichen Präferenzen der an den Entscheidungsprozessen beteiligten Personen. Die Präferenz- und Wahrnehmungsmuster kommen als Software nicht auf den Tisch«.

Wie schon weiter oben erwähnt, ist es auch in einer Teambesprechung besonders hilfreich, der Tatsache zu folgen, dass es »besser oder schlechter« nicht gibt, sondern nur »anders«. Dann ist der Wettbewerbscharakter gemildert und das Ergebnis kann von hoher Qualität sein. Bei der gemeinsamen Ausdeutung der Einzelprofile lautet dann die Frage: »Wenn jemand in einer Dimension zulegen will, welche andere will er dann reduzieren?«

Wenn im Team die unterschiedlichen Entscheidungsmuster im Verhalten der Personen bekannt sind, entsteht Verständnis und ein Gespür dafür, warum in bestimmten Situationen das Entscheiden holprig mühsam oder elegant und leicht vor sich geht.

Anmerkungen

1. Brockhaus-Enzyklopädie: Kairos (grch.) der; der »günstige Augenblick«, Entscheidungszeitpunkt. Kairos ist in der griechischen Mythologie der Gott der günstigen Gelegenheit, des rechten Augenblicks, der besonderen Chance und Gelegenheit. Die Redensart »die Gelegenheit beim Schopf packen« wird auf diese Darstellung des Gottes zurückgeführt: Wenn die Gelegenheit vorbei ist, kann man sie am kahlen Hinterkopf nicht mehr fassen. In der Psychologie bezeichnet man die Angst, Entscheidungen zu fällen, als Kairophobie.
2. KAIROS-Entscheiderprofil® ist ein Gemeinschaftsprojekt von Lanzenberger Management-Diagnostik und Sutrich Organisationsberatung. Es entstand auf Anregung von Othmar und Ulrike Sutrich. Othmar Sutrich befasst sich seit Jahren mit Entscheidungsprozessen in Organisationen und Gruppen und war auf der Suche nach einem Zugang zur wichtigen dritten Größe im Entscheidungsprozeß (neben Organisation und Gruppe), der Person/dem Individuum, sozusagen als dem bisherigen »missing link« in dieser Triade. Maximilian Lanzenberger, als der von Sutrich angesprochene »Experte« als Psychologe und Management-Diagnostiker stand dem

- Ansinnen (als einem, ob der Komplexität der Thematik eigentlich unmöglichen Auftrag) zunächst skeptisch gegenüber, fand aber die Gelegenheit, sich mit der Psychologie des Entscheidens befassen zu können, interessant und lohnenswert genug. Nach diversen Diskussionen mit Ulrike und Othmar Sutrich und gemeinsamen Recherchen entwickelte er das psychologische Konzept des Verfahrens und richtete die Skala ein (Dimensionen, Items, Methodik, Statistik etc.). In vielen Coaching-Sitzungen, Workshops u.ä. haben O. und U. Sutrich und Bernd Opp die Skala »getestet« und mit wertvollen Erfahrungen die Verfahrensoptimierung vorangetrieben. Damit verbunden war die rasche Gewinnung statistisch signifikanten Datenmaterials als wichtiger Grundlage aussagefähiger Ergebnisvergleiche.
3. D.C. Funder: Accuracy in personality judgment. In: B.W. Roberts/R. Hogan (ed.): Personality psychology in the workplace. Washington, DC: American Psychological Association. 2002
 4. W. Mischel/Y. Shoda/R.E. Smith: Introduction to personality. New York: Wiley 2004
 5. D.C. Funder/C.R. Colvin: Explorations in behavioral consistency:

- Properties of persons, situations and behaviors. In: Journal of Personality and Social Psychology, 60, 773-794
6. O. Sutrich/B. Opp: Was ist anders in einem »Entscheider-Coaching«? In: Profile, 14/2007, 76-87
 7. »Weicher Naturalismus: Habermas und die Willensfreiheit«. In: Süddeutsche Zeitung vom 19.1.2006
 8. »Der freie Wille ist nur ein gutes Gefühl«. Interview mit Wolf Singer. In: Süddeutsche Zeitung vom 25.4.2006
 9. F. Riemann: Grundformen der Angst. München: Reinhardt 2006
 10. K. Fiedler: Warum sind intuitive Entscheidungen so oft richtig? Vortrag an der TU München am 19.11.2007 in der Reihe: Intuition – die verborgene Logik der Einsichten
 11. E. Pöppel: Der Rahmen – ein Blick des Gehirns auf unser Ich. München: Hanser 2006
 12. G. Gigerenzer: Bauchentscheidungen. Gütersloh: Bertelsmann 2007
 13. E.-M. Engelen: Emotion und Intuition. In: Gefühle. Stuttgart: Reclam 2007
 14. F. Petermann/M. Eid (Hrsg.): Handbuch der Psychologischen Diagnostik. Göttingen: Hogrefe 2006



Risiko

»Werner Kirsch ist in der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre einer der ersten gewesen, der sich mit der Entscheidungslehre aus einer sozialwissenschaftlichen Perspektive beschäftigte. So trug er dazu bei, seine Disziplin aus der Rolle der kleinen Schwester der Volkswirtschaftslehre zu befreien. Für seine wissenschaftlichen Leistungen erhielt er Ehrenpromotionen der Universität Witten/Herdecke und der Universität St. Gallen.

Werner Kirsch hatte über 30 Jahre lang den Lehrstuhl für strategische Unternehmensführung und Unternehmenspolitik an der Ludwig-Maximilians-Universität München inne. Seit seiner Emeritierung 2006 leitet er dort das Zentrum für organisationstheoretische Grundlagenforschung.

Als seine ehemaligen Studenten waren wir auf das Interview besonders gespannt. Umso mehr haben wir uns über ein offenes und persönliches Gespräch bei drei Halben gefreut.« (Violetta Splitter und Jonas König)



Werner Kirsch

Vom Homo oeconomicus über Creeping Commitment zum Durchwursteln

Ein Blick zurück auf vierzig Jahre Entscheidungsforschung¹

- Violetta Splitter (VS): Bereits 1970 haben Sie ein Buch mit dem Titel »Entscheidungsprozesse« veröffentlicht. Was hat sie damals bewegt, sich mit dem Thema Entscheidungen zu beschäftigen?

Werner Kirsch (WK): Das hängt mit meiner Dissertation zusammen, in der ich mich ganz im Kontext der *Economics* und des Homo oeconomicus bewegt hatte. Auch wenn es keine gescheiterte Arbeit war, hatte ich das Gefühl, in eine Sackgasse geraten zu sein. Deswegen habe ich begonnen, mich mit der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie zu befassen. Ich hatte – um es vorsichtig auszudrücken – das Gefühl, dass die Art und Weise, wie in den *Economics* menschliche Entscheidungen und menschliches

PROFESSOR DR. DRES. H.C. WERNER KIRSCH war über dreißig Jahre lang Professor für Strategisches Management an der Universität München. Nach seiner Emeritierung gründete er dort das Zentrum für organisationstheoretische Grundlagenforschung.

VIOLETTA SPLITTER ist Diplomandin am Zentrum für organisationstheoretische Grundlagenforschung der Universität München.

JONAS KÖNIG hat vor kurzem sein Studium der Wirtschaftsgeographie an der Universität München beendet.

features

Entscheidungsverhalten behandelt werden, nicht das einzige ist, was man dazu sagen könnte.

- Jonas König (JK): *In den folgenden Jahren haben Sie Entscheidungen immer mehr aus Sicht der Organisation betrachtet. Wie kam es dazu?*

WK: Das ist relativ einfach. Wenn man den Weg geht, den ich gerade geschildert habe, dann stößt man – als einen der wichtigsten Autoren zur damaligen Zeit – auf Herbert Simon, der später für seine Überlegungen zum Entscheiden den Nobelpreis bekommen hat, und zusammen mit ihm auf James March und ihr Buch »Organisations«. So wurde das von Anfang an eine Sache der Organisationstheorie. Da habe ich bloß eine Entwicklung aus Amerika nachvollzogen.

- VS: *In den siebziger Jahren war die BWL stark von Gutenberg geprägt. Wie wurde Ihre neue Ausrichtung aufgenommen?*

WK: Man denkt ja zunächst mal, man wird mit fliegenden Fahnen willkommen geheißen. Später merkt man dann schon, dass sehr viele Widerstände existieren – in dem Maße, in dem sich die BWL, aus welchen Gründen auch immer, als Teil der Wirtschaftswissenschaft im Sinne von *Economics* als ihre Basis sieht. Wenn man historisch an die Sache heran geht, kann man das auch so ausdrücken: Anfang der siebziger Jahre hatte die sozialliberale Koalition relativ viel Geld in die Universitäten gebracht und sehr viele neue Lehrstühle geschaffen. So war zeitweise die Offenheit vorhanden, Neues zu akzeptieren. Als dann aber die Mittel enger wurden, ist passiert, was sich jeder denken kann: Es kam zu einer gewissen Restauration. Nachwuchswissenschaftler haben – durchaus mit einem vernünftigen Opportunismus – gesagt, was muss ich denn machen, dass ich trotz der engen Stellensituation eine Chance habe, irgendwo unterzukommen.

- VS: *Was ist für Sie eigentlich eine Entscheidung?*

WK: Das wird Sie überraschen; ich weiß es nicht. Und zwar aus zwei Gründen. Der erste hängt mit dem zusammen, was heute die moderne Hirnforschung thematisiert. Hier zeigt sich etwas, das gefühlsmäßig schon immer ein Problem war: Wie

kommen Entscheidungen überhaupt zustande, wie kommt das zustande, was wir gewohnt sind, als Entscheidung zu begreifen? Das ist sehr undurchsichtig. Es gab schon früher den Begriff des *Creeping Commitment* dafür, dass sich in unserem Verhalten allmählich Festlegungen entwickeln. Heute würde man sagen, dass wir vielleicht früher entscheiden, als wir uns bewusst sind. Den zweiten Grund will ich mit einer biographischen Anekdote erläutern. Ich hatte einmal einen Ruf nach St. Gallen bekommen, der ein guter Karriereschritt

Früher nannte man es »Creeping Commitment« – heute sagt man, dass wir vielleicht früher entscheiden, als wir uns bewusst sind

gewesen wäre. Ich habe mich da hineinmanövriert in eine Situation, in der alle auf mich eingeredet haben, ich müsste mich jetzt »entscheiden«. Ex post würde ich sagen: Ich habe »Entscheidung« nie getroffen. Eigentlich wollte ich den Ruf direkt ablehnen, doch dann dachte ich mir, wenn ich jetzt einfach »nein« sage und das Angebot nicht ernsthaft in Erwägung ziehe, versteht mich keiner. Was das aber genau war, weiß ich nicht.

- VS: *Zumindest kann das in diesem Fall wohl keine Routine gewesen sein.*

WK: Ich würde es nicht als Routine bezeichnen, aber bleiben wir einmal bei dem Begriff. Da fällt mir eine Geschichte ein, die mich in den sechziger Jahren unheimlich beeindruckt hat und im Zusammenhang stand mit den damaligen Bemühungen, Computerprogramme für das Schachspielen zu entwickeln. Da wurde eine Episode publiziert, nach der zwei Schachgroßmeister bei einem Spaziergang an einem offenen Fenster vorbei kamen, hinter dem eine Schachpartie aufgebaut war. Der eine sagt: »Hast Du es gesehen: Matt in fünf Zügen.« Daraufhin sind sie zurückgegangen – und tatsächlich, es hat gestimmt. Nun konnte der Schachgroßmeister aber nur zehntel Sekunden gehabt haben, um das zu sehen. Was hat ihn befähigt, die Situation so wahrzunehmen und so ein *Judgment* abzugeben? Das ist etwas, was sehr eng mit dem zusammenhängt, was bei intuitiven Entscheidungen stattfindet: also bestimmte *Patterns* wahrnehmen zu können und sie auf andere Situationen übertragen zu können.

- JK: *Das ist die Ebene des Individuums. In Organisationen zu entscheiden, hat aber noch*

- *ganz andere Qualitäten. Was macht das so schwierig?*

WK: Wenn ich Entscheidungsprozesse im kollektiven Zusammenhang sehe und mit Aspekten der Konfliktforschung in Verbindung bringe, dann kann man gewisse Eskalationsstufen unterscheiden, je nachdem ob die Beteiligten ihre Konflikte kooperativ oder weniger kooperativ austragen. Wenn man großes Glück hat, ist die Kooperation extrem hoch. Probleme werden im wörtlichen Sinne »gelöst«. Wenn die Kooperation sinkt, aber noch immer hoch ist, versucht man, den anderen in seinen Einstellungen und Meinungen mit Argumenten zu überzeugen. Im nächsten Schritt fängt man an, den anderen zu manipulieren und anzulügen. Dann ist man schon mitten drin in dem, was man im Englischen als *Negotiations* bezeichnet. Wenn die Kooperationsbereitschaft noch geringer wird, arbeitet man – explizit oder implizit – mit Drohungen und Versprechungen. Am Schluss kann das schließlich in Hauen und Stechen, in Machtkämpfe ausarten. Das Interessante am Entscheiden in Organisationen, an kollektiven Interaktionssituationen ist also, wie Einzelne zu ihren *Judgments* und ihren Entscheidungen gelangen und wie dann im Rahmen der institutionellen Ausgestaltung aus Einzelentscheidungen »Beschlüsse« werden. Oder auch nicht. Es kann natürlich – zumindest scheinbar – auch ausgehen wie das Hornberger Schießen. Dennoch mögen hieraus Veränderungen resultieren.

- VS: *Darf das überhaupt sein? Manchmal hört man ja, Manager müssen entscheiden. Es ist sogar oft ein Tabu, wenn sie nicht entscheiden. Wie stehen sie dazu?*

WK: Besser eine schlechte Entscheidung als gar keine, oder? Damit sprechen Sie zwei Sachen an. Sicherlich gibt es Persönlichkeitstypen, die man als »macherhaft« bezeichnen kann. Diese sind, psychologisch betrachtet, unglücklich, wenn sie nicht ständig Entscheidungen treffen können. Zum anderen gibt es einen sozialen Druck. Wenn jemand sagt, er braucht noch vier Wochen, um zu Rande zu kommen, dann schauen einen die Leute an und sagen: »Du bist kein richtiger Macher«.

- JK: *Das ist vielleicht gerade für Berufseinsteiger, für die untere und mittlere Führungs-*

- *ebene ein Problem. Man denkt sich, jetzt endlich kann ich entscheiden. Vielleicht sagen deswegen viele Manager, dass sie in den Institutionen, in der Organisation eigentlich gar nichts zu entscheiden haben.*

WK: Ich differenziere jetzt einmal gleichsam »mit dem Holzhammer« und arbeite zwei Typen heraus. Ein guter Manager, auch in der mittleren Ebene, ist für mich derjenige, der nicht konflikt-scheu ist, und versucht, Dinge im Unternehmen auf die Agenda zu bringen. Dann gibt es andere, die das Gefühl haben, da wird irgendwo entschieden, und sie selbst sind bloß diejenigen, die ausführen – auch wenn sie auf Grund ihrer Arbeit den Eindruck haben, dass im Unternehmen etwas nicht stimmt. Ich kann mich noch erinnern: In einem Unternehmen, mit dem ich als Berater zu tun hatte, habe ich einmal gesagt, meiner Meinung nach fehlt hier die Konfliktbereitschaft

Das Interessante am Entscheiden in Organisationen ist, wie Einzelne zu ihren Judgments gelangen und wie dann aus Einzelentscheidungen »Beschlüsse« werden

auf der zweiten und dritten Ebene. Daraufhin hat ein Niederlassungsleiter geantwortet, wenn ich das mache, was sie da andeuten, dann kriege ich etwas auf den Deckel. Hier geht es also auch um die Unternehmenskultur. Wie verhalten sich die Top-Leute in einer solchen Situation? Wie geht man mit den Unsicherheiten der zweiten und dritten Ebene um?

- VS: *»Entscheiden« und Probleme, die mit »Entscheidungen« verbunden sind – das zeigt sich ja auch hier – sind in der Praxis sehr wichtig. Andererseits werden sie in der Universität meist praxisuntauglich gelehrt und behandelt. Wie kann man sich diese Diskrepanz erklären? Oder meinen Sie, es gibt gar keine?*

WK: Da muss ich aufpassen, dass ich nicht einer großen Menge von hochqualifizierten Wissenschaftlern Zensuren verteile. Man muss auch Folgendes berücksichtigen: Als ich angefangen habe, war der *Homo oeconomicus* unangefochten. Heute sind die Zugänge anders. Es gibt die Neue Institutionenökonomik, die die Bedeutung institutioneller Arrangements herausstellt; es gibt

features

features

Theorien zum beschränkt rationalen Verhalten, die Simon eingeführt hat, und zum opportunistischen Verhalten; die Prinzipal-Agent-Theorie bietet weitgehende und realistische Sichtweisen, wenn man sie nicht nur auf mathematische Modelle reduziert; vieles kann man mit der Spieltheorie ausdrücken, etwa Situationen, in denen Vertrauen ein wesentlicher Aspekt ist. Aber: Die *Economics* sind aus meiner Sicht die einzige Sozialwissenschaft, die den sogenannten *Linguistic Turn* nicht mitgemacht haben. In meiner Denkweise bedeutet

Erstens: Verachte mir die Meister im Durchwursteln nicht

er, dass man anerkennt, dass es eine Vielfalt mehr oder weniger inkommensurabler Lebens-, Sprach- und Wissensformen gibt und dass Menschen in ihren Lebensformen denken, wahrnehmen und handeln. Gleichzeitig gibt es Organisationen und multiorganisationale Gebilde, in denen diese Vielfalt durchschlägt. Dass das anerkannt wird, ist etwas, was ich, soweit ich Einblick habe, gerade bei den *Economics* nicht wahrnehme.

- VS: Trotz aller Fortschritte, ich hatte – vielleicht liegt das auch an mir – während meines Studiums nicht das Gefühl, gut auf die Praxis vorbereitet worden zu sein.

WK: Als ich noch Vorlesungen gehalten habe, habe ich den Studierenden gesagt, verachtet mir die Meister im *Muddling through* nicht.

- VS: ... in der »Wissenschaft des Durchwurstelns« nach Lindblom...

WK: Gute Praktiker sind solche, die sich durchwursteln, und improvisieren, dabei aber irgendwie – was immer dies bedeutet – vernünftig handeln. Sie geben – ich komme wieder zu dem Begriff – *Judgments* ab, deren Zustandekommen sie selbst gar nicht rekonstruieren können. Wenn man überlegt, warum Studenten in der Praxis erst einmal Probleme haben, dann sind es meiner Ansicht nach zwei Aspekte. Der erste sind die politischen Prozesse im Unternehmen. Man hat zunächst mal das Gefühl, da geht es völlig arational zu. Das andere ist, dass man selbst noch nicht in der Lage ist, solche *Judgments* im Durchwursteln abzugeben. Man meint, man könnte unter Echtzeitbedingungen umfassend analysieren. Dann kommt man vom Hunderts-

ten ins Tausendste und hat Pech, wenn man zu nichts kommt. Oder man kommt doch schnell dazu, dass man Erfahrungen sammelt und zu *Judgments* fähig wird.

- JK: Aber in vielen Situationen wird das Durchwursteln nicht ausreichen, damit man erfolgreich ist.

WK: Sicher. Dass ich, wenn ich in der Praxis bin, immer wieder versuche, bestimmte Prozesse zu strukturieren, zu institutionalisieren, um ein Gerüst zu haben, anhand dessen man sich hochhangeln kann, ist klar. Der gute Berater etwa ist, wenn er

die Erfahrung und das Hintergrundwissen hat, natürlich auch immer wieder in der Lage, Schritt für Schritt zu strukturieren.

- VS: Was macht für Sie die Praxisrelevanz der wissenschaftlichen Entscheidungslehre und Entscheidungsforschung aus?

WK: Für mich ist die Praxisrelevanz der Wissenschaft nicht die, dass sie sagt: ich mache etwas und das kann man direkt umsetzen. Für mich heißt sie, dass man, wenn man sich in soziale Zusammenhänge begibt – etwa als Absolvent in die Praxis – ein Hintergrundwissen hat, das es einem zusätzlich erleichtert, sich in der Praxis zu Recht zu finden. Und zweitens, bedeutet sie, dass man, wenn etwa von Beratern irgendwelche Konzepte vorgeschlagen werden, ein *Judgment* darüber abgeben kann, ob sie funktionieren können – mit einem Hintergrundwissen über menschliches Entscheidungsverhalten.

- JK: Aber es ist doch so: Gerade die Besonderheiten der »Lebenswelt« Unternehmen spielen in der Betriebswirtschaftslehre nur selten eine Rolle.

WK: Wenn Sie so wollen, und ich empfinde es ja auch ein bisschen als ein Scheitern meines Lebensweges, dass Dinge, von denen ich seit den sechziger Jahren meine, dass sie eigentlich nicht ganz irrelevant wären, aus vielerlei Gründen in der Betriebswirtschaftslehre nicht so zentral geworden ist, wie ich mir das einmal gewünscht habe. Es geht ja nicht um das, was ich selbst für wichtig halte – angefangen mit March, Simon und Lindblom, mit den Politikwissenschaften, später die Sozialpsychologie und die Soziologie. Aber das ist

ein Spektrum, das in der Management-Ausbildung vergleichsweise unterbelichtet ist, was man mit vielen institutionellen Gegebenheiten an der Universität erklären kann: mit Karrierekonstellationen; mit der Institution von *A-Journals*, in denen meist

Zweitens: Bekomm als Berater ein Feeling für die Rationalität politischer Prozesse im Unternehmen

nur statistische Erhebungen eine Rolle spielen dürfen und in denen andere Arten von Empirie keine Legitimation haben. Im zunehmenden Maße geht es darum, dass der Zitierrate stimmt. Das alles hat natürlich erheblich positive Wirkungen – ich will überhaupt nicht sagen, dass alles schlecht sei. Aber manche Dinge werden hierdurch auch sehr erschwert.

- VS: Sie haben sich mit Entscheidungen in Organisationen nicht nur als Wissenschaftler beschäftigt, sondern waren und sind – etwa als Aufsichtsratsvorsitzender eines großen mittelständischen Konzerns – mit realen Entscheidungssituationen konfrontiert. Haben Sie das Gefühl, dass sich dort etwas von Ihren eigenen Konzepten – etwa dem der Bejahung von Komplexität oder dem des Pluralismus – realisieren ließ?

WK: Das ist ja mehr eine Einstellung, mit der man an etwas heran geht. Wenn ich die Einstellung habe, dass der andere in anderen Kategorien denkt und dass das oft gar nicht richtig kommunizierbar ist, dann wendet man es schon an. Man muss hieraus nicht ein Seminar machen. Sie haben meine Erfahrung aus der Praxis angesprochen. Wenn wir im Unternehmen versuchen, für unser weltweites Gebilde eine Strategie zu machen, müssen wir uns fragen, ob sie zur Situation unserer ausländischen Partner passt und ob sie überhaupt vergleichbare Vorstellungen von der Funktionsweise eines Unternehmens haben. Darauf muss man sich einlassen.

- VS: Gibt es drei goldene Regeln, die man beachten sollte, um eine »gute« Entscheidung zu treffen?

WK: Sie haben ja gesagt, dass eine große Zielgruppe Ihrer Zeitschrift Berater sind. Aber im

Grunde, sind das keine Regeln, nur Hinweise. Erstens, wie gehört, verachte mir die Meister im Durchwursteln nicht. Wenn Du als Berater mit jemanden zu tun hast, dann begeben Dich nicht in eine Besserwisser-Haltung. Das zweite ist, krieg als Berater ein Feeling für die Rationalität politischer Prozesse, politischer Entscheidungsprozesse im Unternehmen. Und das dritte ist: dann, wenn du das beides berücksichtigst, dann versuche schon die Instrumente und die Denkweisen, die du als Berater hast, glücklich zu vermarkten.

- VS: Daniel Kahneman behauptet, dass Unternehmen deshalb so wenig in ihre Lernfähigkeit investieren, weil Sie eigentlich nicht wissen wollen, was sie falsch gemacht haben. Was meinen Sie, warum tun sich Organisationen so schwer, aus ihren Entscheidungen in der Vergangenheit zu lernen?

WK: Das mit dem systematischen Lernprozess ist nur die eine Seite, die man immer wahrnimmt. Es gibt noch diejenigen, die mit großen Mühen eine strategische Richtung entwickelt haben, die ständig versucht haben, diese strategische Richtung auf die Agenda zu setzen, die aber ständig negative Feedbacks bekommen. Da stehen Sie in einem Dilemma, in dem sich jedes Top-Management bewegt: Wie viel Kritik und Lernen lassen Sie zu und wie viel heißt es »Kurs halten«? Jetzt ist natürlich klar, wenn man nur Kurs hält, kappt man immer auch Lernprozesse.

Drittens: Versuche die Instrumente und die Denkweisen, die du als Berater hast, glücklich zu vermarkten

Umgekehrt, wenn man nur lernt, ist das ganze eine Zickzack-Entwicklung. »Kurs halten« bedeutet ja auch, dass ich Macht ausübe, Leute dazu zu bringen, aus dem, was ich möglicherweise »falsch« entschieden habe, in kreativer Weise doch etwas Sinnvolles zu machen.

- VS: Sie meinen also, dass unter Umständen Manager gar nicht zugeben sollten, dass sie falsch entschieden haben?

WK: Das hat etwas mit Machtpositionen zu tun. Wenn Sie in einem Unternehmen eine gewisse Machtposition haben, dann sind Sie ständig dabei,

features

features

Ihre Position zu reflektieren: Was passiert, wenn man zugibt, Fehler gemacht zu haben? Das werden Sie hoffentlich auch bald erleben. Sie tun sich damit wahnsinnig schwer, denn die ganzen Kommunikationsprozesse, die das auslösen würde, haben Sie nicht unter Kontrolle. Sie wissen nicht, wer daraus Vorteile ziehen mag. Auf der anderen Seite; Sie kennen vielleicht diesen Spruch, »Planung ersetzt den Zufall durch den Irrtum«. Den habe ich jahrelang in Praktiker-Vorträgen verwendet. Wenn man plant, kann man auch anschließend sagen, wo man sich geirrt hat. Wenn man also Planungs- und Kontrollsysteme entwickelt und ein Klima schafft, in dem man Irrtümer einräumen kann, dann wird daraus so etwas Ähnliches wie ein systematischer Lernprozess. Irrtümer sind etwas anderes als ein Fehler. Allein das Wort »Irrtum« ist schon leichter zu sagen.

- JK: Was sind Ihrer Meinung nach die brennenden Fragen, denen sich die Entscheidungslehre und Entscheidungsforschung heute ausgesetzt sieht? Stellen Sie sich vor, ich muss zum Thema »Entscheiden« promovieren; ich habe aber leider keine Idee und denke mir, die Ikone Kirsch könnte mir eine verraten.
- Welches Thema ist heiß?

WK: Ich würde Ihnen von dem Thema möglicherweise abraten. Das laufende Geschehen eines Unternehmens ist nicht ständig: Entscheiden,

Entscheiden, Entscheiden. Zwar tauchen immer wieder – so habe ich das genannt – »Entscheidungs-episoden« auf, in denen Macht eine zentrale Rolle spielt. Aber das Augenmerk ist auch und insbesondere auf den *Ongoing Process* zu richten. Da passiert vieles, und deswegen ist bei mir der alleinige Fokus »Entscheiden« in den Hintergrund getreten. Man muss aber den Begriff »Entscheiden« auch enger als beispiels-

Wenn es sinnvoll ist, Entscheidungs-episoden zu betrachten, dann um zu analysieren, wie individuelle Entscheidungen zu kollektiven Beschlüssen werden

weise in der Hirn-Forschung fassen. Wenn es trotzdem natürlich weiterhin sinnvoll ist, auch Entscheidungs-episoden zu betrachten, dann darum, um zu analysieren, wie und in welchen Prozessen individuelle Entscheidungen zu kollektiven Beschlüssen werden und welche Rolle Institutionen dabei spielen.

- VS: Aber Sie haben es nicht bereut, sich mit dem Thema »Entscheiden« zu beschäftigen?

WK: Bereut nicht. Für mich zum Beispiel war in meinen »Entscheidungen« immer wichtig, dass meine Frau sie akzeptiert hat. Aber das sind Dinge, die jenseits der »betriebswirtschaftlichen« Entscheidungstheorie stehen.

Anmerkungen

1. Interview von Violetta Splitter und Jonas König mit Werner Kirsch – Mai 2008 im Bräustüberl des Kloster Andechs.



Anton Tischinger

»Rechtes Entscheiden in der Kirche«

Fragen und Reflexionen eines Pfarrers zu einem komplexen Phänomen

Einführende Gedanken

Gleich in welcher Rolle und auf welcher Ebene des Entscheidens wir in der römisch-katholischen Kirche tätig sind, befinden wir uns in einer Situation des spezifischen Einerseits-Anderseits:

Unser Entscheiden ist einerseits gebunden an theonomisch-ethisches, spirituell-dogmatisches Handeln, kurzum glaubensgerechtes Handeln, andererseits ist dieses Handeln immer wieder konfrontiert mit den Anforderungen und Zumutungen der realen Welt, einer modernen Pluralen Gesellschaft, die eine Gesellschaft rationaler Zweckorientierung ist und immer mehr wird.

Nicht zuletzt diese Situation ist Ursache dafür, dass es in der Kirche immer wieder zu Schwierigkeiten beim Prozess des Entscheidens kommt, die weniger von fragwürdigen Zielsetzungen, sondern vielmehr von der Angst vor unsicheren Folgen des Entscheidens herrühren. Es ist so: Entscheiden müssen im kirchlichen Raum kann in Glaubensnöte stürzen und manch einen Geistlichen Personalchef bzw. Generalvikar aufreiben.

Je nach der Rolle, die uns im Gefüge der Kirche zukommt, geht es nicht immer um Großes und Fundamentales. Oft wird täglich ganz instinktiv und selbstverständlich entschieden und auch richtig und gut entschieden. Es geht wie beim Atmen, wenn unser Atem schwerer wird oder bei einer steilen Bergwanderung auszugehen droht, benötigen wir ein System das uns das Gehen erleichtert. Es geht um wichtige Entscheidungen und hier vor allem um das Wie des Entscheidens in der Kirche.

Da muss z.B. die Kirchenverwaltung einer Pfarrgemeinde ihren Pfarrer davon überzeugen, dass die Sanierung des kirchlichen Kindergartens Vorrang hat vor der Anschaffung einer neuen Orgel, dass es ein ungutes Entscheiden wäre, vorhandene Gelder für die Orgel auszugeben.



DR. ANTON TISCHINGER; Militärdekan und Lehrbeauftragter für Christliche Sozialethik an der Universität der Bundeswehr in Neubiberg; beschäftigt sich mit großem Interesse mit dem Entscheiden in der katholischen Kirche.

Da ist der noch junge Pfarrer, Mitte 30 ist er erst, der von einer Landpfarrei in eine, aus Sicht des Ordinariats »problematische« Stadtpfarrei versetzt wurde, weil er sich doch in der Landgemeinde als so dynamischer entscheidungsfreudiger wie beliebter Pfarrer bewährt hat.

Es stellte sich heraus: Die Komplexität der Aufgaben einer Großstadtseelsorge überforderte den Pfarrer, nahm ihm immer mehr seine Entscheidungsfreude und Entscheidungssicherheit. Bald kam es soweit, dass er an seiner Entscheidungsfähigkeit zweifelte. Selbstzweifel, Frustrationen, schleichende Ablehnung bis hin zu Anfeindungen. Burn-out-Symptome machen ihm zu schaffen.

Da haben es auf »oberen Rängen« der Kirche Entscheider von kirchlichen Werken wie »Missio« »Misereor« oder »Adveniat« und deren Berater sehr schwer, über die Verwendungen von Spendengeldern zu entscheiden. Soll in Dritte-Welt-Projekte zwecks direkter Lebenshilfe oder in Einrichtungen der Glaubensförderung also in die Missionierung investiert werden?

Ein anderes Beispiel: Papst Johannes Paul II. entschied 1999, dass den katholischen Beratungsstellen der Caritas und des Sozialdienstes der katholischen Frauen untersagt ist, Beratungsscheine auszustellen, da diese Scheine eine Voraussetzung für einen straffreien Schwangerschaftsabbruch sein könnten.

Nach dem Motto, »Was nicht sein darf, kann auch nicht sein«, empört das Vorgehen und Verhalten von Personalbearbeitern in den Ordinariaten bei pädophilen Priestern. Bei einem Thema, das gegenwärtig vehement von der realen

Wer in der Kirche tätig ist, tut sich schwerer als Entscheider irgendwo sonst

Welt verfolgt wird, fehlt es auch bei Bischöfen immer wieder an Mut, die Vorfälle entschieden aufzuklären, den Opfern umgehend beizustehen und nach den vorgeschriebenen Regeln der Justiz zu handeln.

Großes Entscheiden, kleines Entscheiden, Sachentscheidungen, Strukturentscheidungen, Personalentscheidungen, Investitionsentscheidungen, Entscheidungen zur Veränderung der Seelsorge in einer ganzen Diözese, Veränderungen einer Diözesanverwaltung – wer in der Kirche tätig ist, tut sich, Erfahrungen sprechen dafür - schwerer damit als Entscheider irgendwo sonst.

Obwohl quasi »entscheidungstechnisch« das Entscheiden in der Kirche nicht viel anders abläuft

als in jeder anderen Organisation, in jeder anderen Gemeinschaft. Vieles ist da auch kirchen- und arbeitsrechtlich umfassend geregelt und fixiert.

Dennoch läuft's in der Kirche, insbesondere in der römisch-katholischen Kirche, anders und für die Menschen außerhalb der Kirche kaum vermittelbar: Was wird in der Kirche entschieden? Wie wird in der Kirche entschieden? Wie könnte besser entschieden werden? Wie könnte der Prozess des Entscheidens transparenter und nachvollziehbarer werden? Wo könnte mit den Ergebnissen ein deutlicheres christliches Zeugnis gegeben werden.

Der Prozess des Entscheidens in der Kirche, seine förderlichen und nicht zuletzt seine störenden manchmal verstörenden Faktoren sollen hier in einem fiktivem Gespräch zwischen einem kirchlich kundigen Laien und einem Priester zur Sprache gebracht werden, so dass manches klarer wird und man daraus Nutzen ziehen kann.

Sagt denn die Bibel etwas zum Phänomen Entscheiden?

Das fängt schon an mit der Geschichte von Adam und Eva und deren Vertreibung aus dem Paradies. Seither sind alle Nachkommen des ersten Menschenpaares, also die gesamte Menschheit mit dem behaftet, was Theologen »Erbsünde« nennen.

Eine Offenbarungswahrheit, die etwas Wesentliches zur Situation des Menschen sagt, über die im ersten Buch Mose Kapitel 3 berichtet wird. Eva lässt sich von der Schlange verführen, eine Frucht vom Baum der Erkenntnis zu essen – und sie verführte Adam dazu, es ihr gleich zu tun. Gott entschied, die beiden aus dem Paradies zu vertreiben. Sie und alle Nachkommen mussten fortan »im Schweiß ihres Angesichts« für ihren Lebensunterhalt sorgen.

So kurz zum theologischen Begriff »Sündenfall«, zur so genannten »Erbsünde«. Sie ist es, die uns mit der Unausweichlichkeit des Unterscheidens und Entscheidens konfrontiert. Wir leben in einer Welt der Polaritäten, wir haben ständig Unterscheidungen zu treffen, wir sind buchstäblich »vertrieben aus dem Paradies« in die Hölle der Unausweichlichkeit des Unterscheidens und Entscheidens-Müssens. Darin liegt die Not aber auch die Chance menschlichen Handelns.

Könnte es sein, dass sich die Kirche und Ihre Amtsträger gerade deswegen mit dem Entscheiden schwer tun, weil sie vielleicht – unbewusst – in einer Paradiesvorstellung befangen sind, der nach man eigentlich gar nicht entscheiden muss, weil alles schon entschieden ist und weil es für ein Leben in der Herrlichkeit Gottes gar kein Entscheiden-Müssen gibt? Aber – wir leben hier in einer sehr realen Welt mit ihren eigenen Logiken, die von uns täglich Entscheidungen abverlangt, denen zuerst immer wichtige Unterscheidungen vorauszugehen haben (s. a. Abb. 1).

Hat denn Jesus entschieden? Und wie, nach welcher Logik entschied er?

Jesus hat sicher Entscheidungen getroffen und zwar solche, von denen er wusste, dass sie ihn in einen Konflikt bringen. Er hat auch sehr eindeutige Rede geführt und von daher auch Führung vorgegeben. Man kann sogar davon ausgehen, wie er entschieden hat, waren nicht nur Personen oder Situationen betroffen, sondern das hatte immer auch langfristige Entwicklungen zum Ziele. Das findet klaren Ausdruck, wenn er am Kreuz sagt: »Nicht mein Wille geschehe, sondern der deine«. Im wahrsten Sinne des Wortes eine Theo-logische Entscheidungslogik. Sie offenbart

sich auch im »Vater-unser-Gebet« und an vielen anderen Stellen:

- »Wer den Willen meines Vaters tut, ist für mich Bruder, Schwester und Mutter«, oder wenn er sagt:
- »Unter euch soll es nicht so sein ..., Wer unter euch der Erste sein will, der sei der Diener aller.«

Wenn wir Jesus unter dem Aspekt des Entscheidens und wie er entscheidet betrachten, erkennen wir eher eine personenbezogene Entscheidungsethik. Jesus trifft keine organisationsbezogenen Entscheidungen. Moral einer Institution – diese Frage stellte sich damals noch nicht.

Gilt denn in der kirchlichen Welt von heute diese jesuanische Grundlage noch?

Kirche ist auch Institution und zwar sehr real »in dieser Welt« und notwendigerweise eine Institution, die immer schon in der Gefahr war, sich stark mit sich selbst zu beschäftigen. Diese Gefahr hängt mit dem Bestreben des Menschen, auch des »geistlichen« Menschen zusammen, Macht zu wollen und auf Machtbewahrung aus zu sein. Da kommt dann die Angst der Mächtigen ins Spiel, Macht bewahren zu wollen, von der Angst vor Machtverlust gepeinigt zu sein.

Mein Eindruck ist, dass viele Entscheidungen des Führungspersonals der Kirche von solcher Angst geprägt sind. Im Zweifelsfall entscheidet man sich für den Machterhalt, das bedeutet für das Statische, für die Sicherung des Vorhandenen. Da herrscht zu viel Sorge, da ist zu wenig Fähigkeit, in Alternativen zu denken, sich in die Dynamik geistiger Prozesse eines langen Entscheidungsweiges einzulassen.

Auf der anderen Seite ist freilich auch einzusehen, dass man, je größer die Verantwortung für die Institution ist, umso vorsichtiger wird! Aber gerade in dieser Situationen ist es die

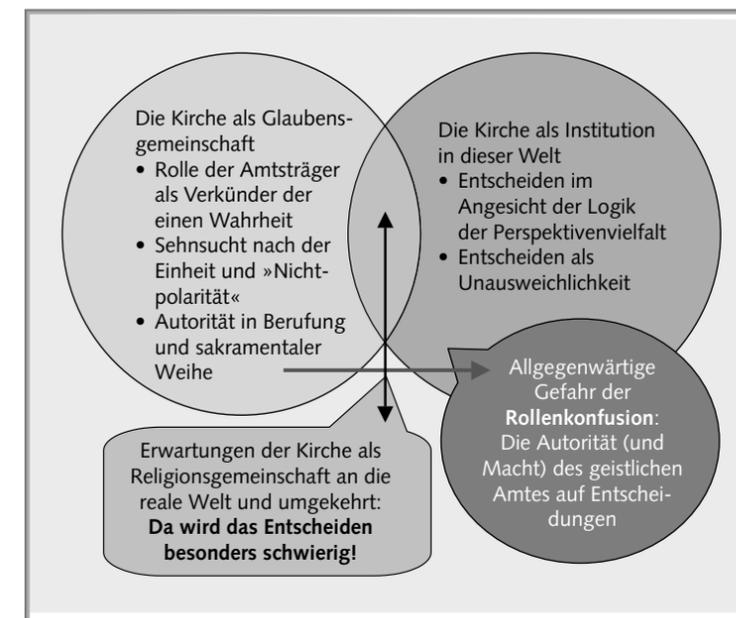


Abb. 1: Zwei Modi des Entscheidens in der Kirche unterscheiden sich grundsätzlich und von ihrem Wesen her. Sie zu verwechseln verursacht Leid und Irritation

Verantwortung der Führenden, Raum zu lassen für Menschen und Positionen, die Bestehendes durchaus in Frage stellen, die Impulse geben können für die Entwicklung von etwas Neuen. Wir haben heute in der Kirche ein Klima der Vorsicht und der Ängste. Das findet Ausdruck in der Tatsache, dass immer sehr schnell ausgegrenzt und sogar abgestraft wird, wenn im geistlich- spirituellen Disput Positionen vertreten werden, die nicht gerade offizielle Linie sind.

Auch hier finden sich die zwei Modi des Entscheidens in der Kirche wieder, die in Abb.1 schematisch dargestellt ist. Es ist ja zunächst plausibel, dass die Kirche als Religionsgemeinschaft mit »Entschiedenheit und Macht« an ihren Glaubensüberzeugungen festhält und diese nicht der Beliebigkeit anheim fallen lassen möchte. Wenn nun aber Amtsträger auch in weltlichen Angelegenheiten – sie mögen durchaus in ihren Verantwortungsbereich fallen – mit dem gleichen Machtanspruch auftreten, wird es oftmals recht problematisch.

Ist die Organisationslogik der Kirche heute möglicherweise eine allzu weltliche?

Gewiss muss sich die Kirche ökonomischen Bedingungen stellen – wie alle anderen Institutionen auch. Dabei ist die Kirche als Institution gemeint, nicht als die Gemeinschaft der Gläubigen, als der »Leib Christi«.

Die Kirche als Institution ist der Logik dieser realen Welten unterworfen, nämlich des Unterscheidens und Entscheidens. Sie muss Wirtschaftspläne aufstellen und umsetzen. Sie muss gut mit Geld wirtschaften. Sie hat sich nach der finanziellen Decke zu strecken. Sie ist dabei eher Wirtschaftsbetrieb als Religionsgemeinschaft. Das kann man den Gläubigen nicht oft genug vor Augen führen. Immer wieder muss gesagt werden: Verzweifelt nicht an dem Bild, das ihr von eurer Kirche habt, weil die reale Kirche nicht immer eurem Bild entsprechen kann. Dabei geht es nicht um eine Generalabsolution für die Institution und ein oft durchaus kritisch zu betrachtendes Entscheiden.

Kernfrage ist und bleibt, wie in der Kirche entschieden wird, wie Entscheidungsprozesse

laufen. Ob sich die Kirche beim Vorgehen mit, für oder auch gegen Menschen von anderen Organisationen unterscheidet. Ob z.B. Sparmaßnahmen mehr sind als reine Sparmaßnahmen nach der Rasenmähermethode, inwieweit sie ethisch und durch eine längerfristige, ökonomisch alternative Konzeption zu rechtfertigen sind.

Kurzum: auch notwendige Sparmaßnahmen haben dem besonderen Charakter und dem besonderen Auftrag gerecht zu werden. Gerade unter diesem Aspekt stellt die gegenwärtige Sparwelle kirchliche Verantwortungsträger vor besondere Probleme. Man muss sagen, das Pro-

Es gilt einerseits auf Ergebnisse zu schauen. Es gilt aber künftig auch eine Ethik des Entscheidens selber mehr zu thematisieren

blembewusstsein ist da noch recht oberflächlich und noch wenig verbunden mit längerfristigen pastoralen Konzepten.

Es gilt hierbei eine lohnende Differenz zu beachten, einerseits durchaus auf Ergebnisse zu schauen: Wie sind die Ergebnisse, sind sie wirtschaftlich und ethisch vertretbar? Es gilt aber künftig auch eine andere Dimension zu beachten: Wie war denn der gesamte Prozess des Entscheidens, wie sind die Alternativen zum Tragen gekommen, wie ist denn die Umsetzung erfolgt? Also eine Ethik des Entscheidens selber mehr zu thematisieren.

Daraus ergibt sich schon die Frage, wie entscheidet die Institution, welche langfristigen Konzepte hat sie, aus welchen Quellen schöpft sie? Hierbei geht es nicht darum, wie ein einzelner Pfarrer oder Direktor einer Akademie entscheidet, sondern wie entscheidet die Institution?

Erwähnt man hier einmal den Dreisprung - der Einzelne, das Team und die Organisation – könnte noch genauer unter die Lupe genommen werden, wie eine einzelne Pfarrgemeinde oder Kirchenverwaltung entscheidet, wie eine einzelne Diözese, wie kommen da die Gruppendynamik eines Teams oder der Ehrgeiz eines Einzelnen zum tragen, was haben diese Handlungen noch mit den Quellen christlichen Entscheidens zu tun?

Wie stehen überhaupt persönliche Vorgaben im Verhältnis zu den Vorgaben der Institution?

Sie denken an den klassischen Konflikt von P Rupert Mayer mit seiner Kirche im Dritten Reich? Es ist heute schon ein Unterschied, ob unter den Bedingungen einer Diktatur oder unter den Bedingungen eines Rechtsstaates persönlich entschieden wird.

Zunächst ist es doch so, dass in unserem Rechtsstaat jemand ohne persönliches Risiko zu einer anderen Entscheidung gegenüber der Institution, oder der Autorität kommen kann. Es ist für ihn heute nicht existenzbedrohend und er kann dann auch Konsequenzen ziehen und aus diesem Dienst herausgehen.

Es gilt aber immer klar zu unterscheiden, was ist der persönliche Maßstab und was ist der institutionelle Maßstab, das ist immer etwas anderes. Es gibt natürlich eine individuelle Ethik innerhalb einer Organisation, denn da treffen andere Leute und andere Logiken aufeinander.

Eine neue Kultur des Entscheidens in der Kirche wäre: wo finden Pfarrer, Personalbearbeiter, Generalvikare und auch Bischöfe und Entscheidungsträger im priesterlichen Amt einen notwendigen Reflexionsraum, also eine vertraute Gemeinschaft um sich über ihre Entscheidungen und das Wie ihres Entscheidens auszutauschen.

Die Einsamkeit gerade kirchlicher Entscheidungsträger ist ein allbekanntes Klagelied und führt auch immer mehr zu einem einsamen Entscheiden. Die Ergebnisse werden oft theologisch überhöht und als geistlicher Auftrag zwischen »mir und meinem Gott« missverstanden.

Ein Bischof entscheidet oft auch in sehr weltlich-realen Dingen; wenn er das tut, ist das dann nicht ein Fall von Rollenkonfusion?

Wie der Papst entscheidet auch ein Bischof in Glaubens- und Sittenfragen. Da hat er autoritäre Definitionsgewalt. Das heißt, dass er aus seinem Amt, seiner Berufung heraus entscheidet. Das wird man dem Bischof zunächst belassen.

Das heißt jedoch nicht, dass er in der Rolle des Vorsitzenden einer Organisation quasi »ex cathedra« autoritär entscheidet. Entscheidungen personeller, organisatorischer oder wirtschaftlicher Art, da wird nicht selten die Rolle verschoben, wird eine »geistliche« Rolle »mitgenommen«, man könnte sagen, autoritär missbraucht.

Ich meine, dass sich die geistlichen Führungsämter entwerten, wenn die Träger ihre geistliche Autorität für Entscheidungen gebrauchen, die mit lehramtlicher Kompetenz oder mit fundamentalen Offenbarungswahrheiten nichts zu tun haben.

Klar sei hier gesagt sie haben in anderen Kontexten keine eben solche Verantwortung wie in ihrem geistlichen Amt. Sie stehen auch hier wie jeder andere vor der Qual der Wahl, haben Unterscheidungen zu treffen und in Alternativen zu denken. Das heißt vor jeder Entscheidung kommt zuerst das mühsame Unterscheiden: natürlich zwischen gut und böse, zwischen hell und dunkel und was auch immer in einer polaren Welt an möglichen Alternativen alles gibt.

Ich betrachte es mit einiger Skepsis, wenn sich etwa eine Bischofskonferenz zu Fragen der Aus-

Die Einsamkeit kirchlicher Entscheidungsträger führt immer mehr zu einem einsamen Entscheiden

gestaltung des Sozialstaates äußert. Da können doch Christen durchaus zu ganz unterschiedlichen Konsequenzen kommen. Das bringt die Gefahr mit sich, dass das Lehramt und die unverzichtbare geistliche Führungsrolle etwa des Bischofsamtes entwertet werden. Wir sollten gerade hier sauber trennen und die Kompetenz von nicht-geistlichen Mitgliedern unserer Kirche noch mehr zur Geltung bringen.

Ist die Kirche bei ihrem Entscheiden unabhängig von Mehrheiten und Einverständnis?

Ich brauche Einverständnis, wenn ich Gefolgschaft brauche und meine Entscheidungen nicht mehr wie früher autoritär durchsetzen kann. Die Kirche hat sich lange um das Einverständnis herumgedrückt; wenn ihr das nicht so macht, wie wir entschieden haben, dann holt euch der Teufel... das geht heute sicher nicht mehr. Die Kirche braucht heute Einverständnis.

features

features

Sie braucht viel mehr und zwar Glaubwürdigkeit. Glaubwürdigkeit bei der sichtbar wird, dass es nicht um ein Regelwerk einer Institution, sondern um eine Zuwendung zum Menschen geht. Dass um des Menschen willen so entschieden wird und nicht um der Institution willen. Und wir sehen, dass zu viele Menschen die Institution Kirche vielmehr als ein Regelwerk erleben und nicht als auch als Heilsgemeinschaft, die mit ihrer Verkündigung hilfreich ist für die Lebenssituationen der Menschen.

Kern des Entscheidens ist immer auch der Umgang mit Risiko; wie geht die Kirche mit Risiko um?

Ein ganz zentraler Aspekt des Entscheidens in der Kirche. Er ist dem Risiko-Chancen-Aspekt eng verbunden.

Der Kern des Entscheidens ist immer der Umgang mit Risiko, das heißt mit Gefahren, aber auch mit Chancen auf dem langen Weg des Entscheidens. Risiko hat, richtig verstanden, immer mit einer Gefahren- und einer Chancenseite zu tun!

Man kann sagen: Wenn es keine Gefahren und keine Chancen gibt, gibt es auch nichts zu entscheiden. Diese Gewissheit steht bereits am Anfang jedes Entscheidungsprozesses. Davon erhält mein Entscheiden seine Prägung: Schau ich gewohnheitsmäßig mehr auf mögliche Gefahren oder auf ebenso mögliche Chancen?

Wenn ich da in meine Kirche schaue und auch auf die gegenwärtigen Richtungen der Theologie, muss ich mich fragen: Ist die Theologie eher auf eine Welt der Gefahren fixiert oder eher auf die Welt der Chancen, eine Welt der Möglichkeiten und Alternativen. Ist unsere kirchliche Welt eine Welt der Optionen und der verschiedenen Möglichkeiten oder eher eine Gefahrenwelt? Es ist leider so: Du erlebst die Kirche heute, insbesondere im hierarchischen Bereich, als sehr ängstlich, vielleicht auch als allzu kulturpessimistisch. Risikomaximierung statt Risikominimierung scheint angesagt zu sein! Man weiß es, aber will es nicht zugeben oder gar zulassen, dass der beste Weg einer Risikominimierung der ist, der in einem bestimmten Rahmen Vielfalt zulässt, um damit Erfahrungen zu sammeln.

Wenn es tatsächlich einmal Irrwege gibt, dann sind es doch schlimmstenfalls in der Wirkung begrenzte Irrtümer.

Wenn alles zentralistisch geregelt wird, dann ist es im Guten wie im Schlechten immer eine globale Entwicklung. Für eine immer komplexere Welt gilt jedoch, dass die konsequente Anwendung des Subsidiaritätsprinzips wohl der einzige Weg ist, die richtige Verbindung von Vielfalt und Einheit zu finden.

Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Wenn es um Empfehlungen auf der personalen Ebene geht, was liegt einem Kirchenmann näher, als Jesus zum Vorbild zu nehmen?

Wenn er etwas war, dieser Jesus, dann war er bei seinen Entscheidungen immer mutig.

Wie er die Geldleute und Händler aus dem Tempel getrieben hat, wie radikal da sein Denken war: das harte Wort: Euer Ja sei ein Ja, euer Nein ein Nein, das sei euer Wort, prägte dieses Denken und Handeln und seine Entscheidungen.

Die Verzagttheit und Ängstlichkeit der Führung überträgt sich auf das Kirchenvolk. Viele Christen sind heute ebenfalls halbherzig in ihren Entscheidungen, sodass sie kaum anregend sind

Die konsequente Anwendung des Subsidiaritätsprinzips ist der einzige Weg, die richtige Verbindung von Vielfalt und Einheit zu finden

für andere. Eine gelungene Verbindung von Hirn, Herz und Mut mag den Christen heute als Orientierung beim Entscheiden gewünscht und nahegelegt werden. Dabei geht es nie nur um das eine. Entscheidungsprozesse – um die es hier geht – sind durchgängig gekennzeichnet von dem Sowohl-als-Auch.

Natürlich geht es beim Entscheiden um den Verstand. Es geht aber auch um das Herz und um den Mut. Es geht nie nur um den Inhalt einer Entscheidung, sondern immer auch um das Wie und den Prozess des Entscheidens.

Es soll an dieser Stelle nicht unerwähnt bleiben, dass es von Alters her zu den Hauptaufgaben der Bischöfe gehört, ihr geistliches Personal zu **ermutigen**. In der Kirche ist demnach durchaus Tradition, nicht Verzagttheit, sondern Mut zu zeigen für ein klares Ja oder

Nein – in beiden Modi des Entscheidens ist wohl zu vermuten!

Es geht aber auch nie nur um das Wie und um einen Prozess, es geht immer auch – ausgewogen mit Blick auf den Inhalt – um das Ergebnis und auch ausgewogen um das Wie, um den Prozess und es geht auch nie um eine einzelne Person, sondern es geht auch um das Team die Gemeinschaft um die Institution, die Organisation. Die Kirche hätte für das Wie ihrer Entscheidungen in der Mystik viele Impulse, Vorbilder für einen mittleren Weg wie den Mystiker Meister Eckehard. Um nur einen zu nennen. Die Kirche könnte selbst der Welt zum Vorbild werden in einem ausgewogenen Entscheidungsprozess. Wie könnte für die Kirche dieser »mittlere Weg« eines ausgewogenen Entscheidens gestaltet sein?

- Er sollte zunächst die zwei unterschiedlichen Welten »Die Kirche als Glaubensgemeinschaft, als der Leib Christi« und die »Kirche als Institution in dieser Welt« als unterschiedlich

Anmerkungen

1. s. dazu die umfangreiche Literatur zum Dialog, z.B. Hartkemeyer, M./Hartkemeyer, J.F./Doherty, Freeman L.: Miteinander denken. Das Geheimnis des Dialogs. Stuttgart 1998 und Buber, Martin: Das dialogische Prinzip. Heidelberg 1973.

2. Es sind nicht nur eigene Erfahrungen als Seelsorger, es ist die Gesamtsituation der Kirche, die mich dazu bewegen, mich mit einem zentralen Komplex kirchlichen Lebens intensiver zu befassen, mit dem Komplex des »Entscheidens«. Anregend wie herausfordernd, beratend und hilfreich begleitet mich dabei der Diplom-Soziologe Bernd Opp, Ottobrunn. Ich lernte ihn so um 1998 herum kennen, zu einem Zeitpunkt, an dem ich selbst mit einer großen Herausforderung konfrontiert war. Man hatte mich in ein völlig neues Seelsorge- und Entscheidungsumfeld versetzt, an die Universität der Bundeswehr Neuburg.

Ich war plötzlich eingebunden in Entscheidungsstrukturen, die mir bis dahin fremd gewesen sind. Ich musste mit Menschen umgehen, mit Situationen zu Rande kommen, die mir selber ein völlig neues Unterscheiden und Entscheiden abverlangten. Bernd Opp stand mir da beratend und manchmal auch kritisch Stellung nehmend zur Seite.

Sein sehr stark Klienten-gerichtetes Denken faszinierte mich immer mehr. Wie nahe er selbst bei meinen Fragen und Anliegen war, stellte ich jedes Mal fest. Wie er mich selbst immer wieder forderte und passend seine Anregungen gegeben hat, ich danke ihm dafür.

Wertvoll war für mich, dass ich von ihm niemals belastet weg ging oder gar mit Schuldgefühlen, sondern immer mit dem Bewusstsein, dass sich etwas positiv ändern ließ und verbessert werden konnte. In vielen Gesprächen mit Bernd Opp wurde mir klar, dass

in ihren Entscheidungslogiken akzeptieren und sorgsam mit dem Unterschied umgehen. Auch hier mag ein Christuswort die Grundorientierung liefern: »Gebt Gott, was Gottes ist und dem Kaiser, was Kaisers ist«,

- Im Bewusstsein dieser zwei Entscheidungslogiken sind Entscheidungsprozesse zu gestalten, die die kluge Verbindung der zwei Welten zum Wohle der Menschen ermöglicht. Ein dialogisches¹ Miteinander in den Gremien der Kirche, ob Bischofskonferenzen oder Pfarrgemeinderat, kann in allen relevanten Entscheidungen den mittleren Weg suchen und gestalten, dessen Leitplanken – wie dargestellt – mit folgenden Stichworten gekennzeichnet ist
 - Inhalt der Entscheidung – Prozess des Entscheidens
 - Personen-, Team- und Organisationsebene der Entscheidung
 - Gefahren- und Chancenaspekte der Entscheidung
 - Verstand, Herz und Mut²

Verbesserungen in puncto Entscheiden notwendig und möglich sind.

Nicht zu letzt Bern Opp verdanke ich es, dass ich lernte und schließlich begeistert davon war, mich mit dem Thema des »Besseren Entscheidens in der Kirche« intensiv zu befassen. Erkenntnisse gewinnen und auch veröffentlichen, also für einen breiteren Kreis zu Denkanregungen zu machen. Kritisches Nachdenken und auch zum Reagieren anzuregen bei meinen Mitbrüdern, auch bei kirchlichen Laienverantwortlichen, wie Pfarrgemeinderäten, das hoffe ich mit meiner Veröffentlichung und weiteren Veröffentlichungen zu erreichen.

Ein lebendiges Nachdenken, ein freudiges Finden auf dem Weg zu einer besseren und wirksameren Seelsorge in Verbundenheit mit der Kirche, darum geht es bei meinen Gedanken für ein besseres Entscheiden.

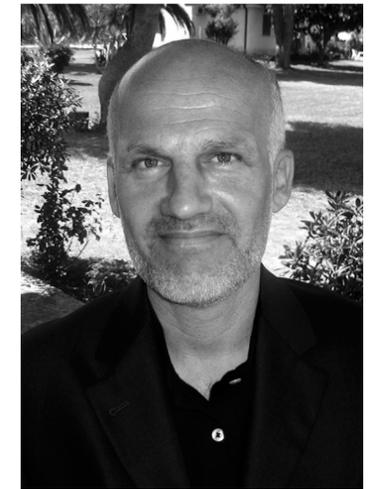


Horizontales Rechteck

Egon Endres

Grenzgänger und Prozessarchitekt¹

Fragen an den Hochschulmanager Egon Endres



– zur Biographie des Autors s. o., S. 79 –

- Othmar Sutrich (OS): *Wie siehst du deine Rolle als Berater einige Jahre nach Abschluss dieses Beratungsprojektes, insbesondere wenn du die Entscheiderbrille aufsetzt?*

Egon Endres (EE): Wichtig ist für mich die Frage, wie gelingt es, ein Team aufzubauen und im Team ein gemeinsames Verständnis von Organisation herzustellen? In der krisenhaften Situation wurde deutlich, wie wenig sich die Sichtweisen des Managementteams tatsächlich gedeckt haben und wie schwierig es damit für das Team war, weiterhin bestehen zu können. Das galt vor allem für die Frage, auf welche Weise das Unternehmen reorganisiert werden sollte. Trotz verschiedener Versuche von Teamentwicklung ist es dem Team nicht gelungen, sich tatsächlich stärker aufeinander zu beziehen. Darüber hinaus zeigt sich, dass es in solchen Phasen ein Glücksfall ist, wenn Einzelne in der Lage sind, stärker Verantwortung zu übernehmen. Dieser Prozess ist allerdings sehr widersprüchlich. Dass der Leiter Logistik/EDV diese besondere Rolle eingenommen hat, führte zu Kränkungen und zum Aufkündigen von Freundschaften innerhalb des Management-Teams.

- OS: *Was taucht auf, wenn du Entscheiden als die Primäraufgabe von Führungsteams bzw. als ein Kernstück von Führung siehst?*

EE: Es ist nur dann möglich, eine Entscheidung in einem Team treffen zu können, wenn man eine gemeinsame Sichtweise hat, was eine Organisation ausmacht. Und dazu braucht es Ko-Konstruktionen. Das beinhaltet das Entwickeln eines gemeinsamen Verständnisses darüber, wo das Unternehmen steht und wohin es sich entwickeln möchte. Dieser Prozess war zum einen vom Gesamtunternehmen her erschwert, da der Konzernbetrieb eine eigene Entwicklung des Standortes nur eingeschränkt zugelassen hat. Eine weitere Gefährdung lag zum anderen im Managementteam selbst, dessen Geburtsfehler im Unvermögen bestand, Entscheidungen vorbereiten und treffen zu können. Weder war das Team seitens der Unternehmensleitung zu grundlegenden Entscheidungen legitimiert, noch verfügte es über Routinen der gemeinsamen Entscheidungsfindung.

profiles

- OS: Und das heißt, du hast es als Glücksfall gesehen, dass du als Coach ein Mitglied des Managementteams hast begleiten können, damit die Organisation zur Entscheidungsfähigkeit findet.

EE: Die Entscheidungssituation war tatsächlich prekär. Sie war mit einem hohen Risiko für den Leiter Logistik/EDV behaftet. Deshalb fand dieser erst den Mut für neue Wege, als er eine berufliche Alternative hatte. Die Situation war auch prekär, weil sie in der Unternehmensleitung Ärger auf das deutsche Management hätte auslösen können, was durchaus die Stilllegung des Standortes hätte nach sich ziehen können. Mir war jedenfalls in meiner Doppelrolle als Coach und Forscher bewusst, dass das Managementteam nicht (mehr) in der Lage war, Entscheidungen für den Fortgang des Unternehmens zu beeinflussen.

- OS: Ist es dann keine Illoyalität dem Team oder der Organisation gegenüber, wenn man sich auf das konzentriert, was existentiell wichtig ist, nämlich die Entscheidungsfähigkeit?

EE: Nein. Genau aus dieser Perspektive heraus habe ich die Einsicht gewonnen, dass das Fortführen der Entscheidungsblockade durch das Management zum Niedergang des deutschen Standortes geführt hätte. Und das hat mich wiederum ermutigt, trotz aller systemischen Gesetze stark auf den zukünftigen Geschäftsführer Einfluss zu nehmen und damit die Grenzen eines gewöhnlichen Coachings zu sprengen.

- OS: Mir ist bei deiner Beschreibung aufgefallen, dass dein Coachee dann sich risikobewusster und auch besser hat entscheiden können, nachdem er echte Alternativen für sich gehabt hat.

EE: Das war die entscheidende Voraussetzung dafür, dass er sich auf das Spiel eingelassen hat. Sein Wahrnehmungsraum war durch verschiedene Erfahrungen mit der Unternehmensleitung so eingegrenzt, dass er diesen Schritt andernfalls nicht mehr zu gehen vermocht hätte. Und vor diesem Hintergrund war es für ihn auch ein Stück Spiel, sich auf dieses Experiment einzulassen und einen ganz neuen Handlungsspielraum zu eröffnen. Und diese Alternative hatte nur er. Deshalb waren die anderen Mitglieder des Managementteams blockiert.

- OS: Ich befrage dich auch deshalb, weil du für mich der Glücksfall eines Interviewpartners bist, da du in mehreren beruflichen Rollen tätig warst und zwischen den Rollen wandern kannst. Stichwort: Grenzgänger. Du bist als Forscher und als Berater tätig, und seit einiger Zeit als Präsident der Stiftungsfachhochschule in München. Wenn du jetzt besonders aus der Rolle des Hochschulmanagers beobachtest, was bedeutet für dich das Entscheiden – vor dem Hintergrund deiner Beratungs- und Forschererfahrung?

EE: Nach meiner Erfahrung braucht es Orte und Teams, die sorgfältig gemeinsame Entscheidungsprozesse vorbereiten und absichern helfen. Das Team Erweiterte Hochschulleitung hilft mir, überhaupt in die Hochschule hinein Veränderungen anstoßen und damit Entscheidungen realisieren zu können. Es gibt aber – und diese Einsicht habe ich auch durch den damaligen Fall gewonnen – eine Grenze der Erweiterten Hochschulleitung, die wir bei einer hohen Entscheidungsfreude und Entscheidungsdynamik bereits erreicht haben. Diese Grenze liegt darin, dass den anderen Mitgliedern der Hochschule durchaus die Zeit einzuräumen ist, sich an diesen Kommunikationen zu beteiligen. D.h. wenn wir als Hochschulleitungsteam mit einer zu großen Entscheidungsdynamik die Organisation verändern wollen, führt das schnell zu Widerständen. Deshalb war es in meiner bisherigen Zeit als Präsident einige Male notwendig, neue Schleifen zu ziehen und die Hintergründe für bestimmte Entscheidungen bzw. Veränderungen stärker in die Gesamtorganisation hinein zu übersetzen.

- OS: Wenn ich es recht verstehe, dann sagst du, du zügelst deine Entscheidungsfreude durch Überarbeitungsschleifen im Entscheidungsprozess, um dich und die Organisation davor zu schützen, sie zu überfordern?

EE: Es kann Sinn machen, Teams bzw. Arbeitsgruppen jenseits der Erweiterten Hochschulleitung zu initiieren. Das gilt beispielsweise für einen Qualitätsentwicklungsprozess. Er lässt sich dadurch besser verankern – das war unsere gemeinsame Einschätzung in der Erweiterten Hochschulleitung –, dass über die Leitungsebene hinaus Mitglieder aus dem Kollegium in der Gruppe mitarbeiten. Das Gleiche gilt für eine Arbeitsgruppe, mit der wir neue Besoldungsregelungen für Funktions- und Leistungszulagen entwickeln. Auch bei dieser Gruppe war es wichtig, Nichtleitungsmitglieder

maßgeblich einzubeziehen. Die Entscheidungen in diesen Arbeitsgruppen sind allerdings wieder in die Erweiterte Hochschulleitung und in Gremien wie den Senat zurückzukoppeln. Dort können die Entscheidungen dann auf neuer Grundlage getroffen werden.

- OS: Das klingt so, dass du ganz bewusst ein Wechselspiel zwischen individueller Verantwortung als Präsident zu entscheiden und dem Entscheiden in Teams und Gremien herstellst oder inszenierst.

EE: Das ist sehr gut auf den Punkt gebracht. Vielleicht lässt sich die Rolle als die eines Architekten beschreiben, der auf bestimmte Regeln und Maximen zu achten hat. Es ist gar nicht so sehr meine Rolle, dass ich der große Entscheider bin, sondern ich habe vielmehr darauf zu achten, dass bei Entscheidungsprozessen die unterschiedlichen Gruppen bzw. Perspektiven beteiligt sind. Und die Kriterien von Sorgfalt und Nachhaltigkeit sind immer wieder entsprechend sicher zu stellen. Das heißt auch, es ist eine gemeinsame Verständigung über Begriffe und Visionen zu ermöglichen. Ich habe häufig festgestellt, dass es gar nicht so leicht ist, Begriffe mit einem gemeinsamen Verständnis zu unterlegen. Und vor diesem Hintergrund sehe ich meine Führungsrolle viel weniger als die eines Entscheiders, sondern als die eines Prozessarchitekten.

- OS: Was gehört zusammenfassend noch zu gelingenden Entscheidungsprozessen in einer Hochschule dazu?

EE: Dass ich in meiner Rolle als Präsident auch eine symbolische Bedeutung und Verantwortung habe, Entscheidungen zu kommunizieren. Sowohl innerhalb der Hochschule als auch in die Außenwelt. Es ist wichtig, dass ich hinter den grundlegenden Entscheidungen stehe und sie auch an solche Gruppen mit viel Kunst und Überzeugung vermittele, die vielleicht noch nicht erreicht worden sind. So habe ich die Erfahrung gemacht, dass es Mitglieder in der Verwaltung der Hochschule gibt, die wenig Gelegenheit finden, ihre eigenen Erfahrungen bei Entscheidungen zur Geltung zu bringen. Deshalb habe ich nicht nur die Rolle des Prozessarchitekten, sondern auch die des Sorgfaltsanwalts.

- OS: Inklusiv der Sorgfalt dafür, dass die Umsetzung genauso ernst genommen wird wie die Entscheidungsfindung im engeren Sinn.

EE: Nach meiner Erfahrung ist der Prozess der Umsetzung fast sichergestellt, wenn Entscheidungsfindungen sorgfältig angelegt sind. Vor diesem Hintergrund ist es auch gerechtfertigt, Abstimmungsschleifen einzuziehen und für Projekte mehr Zeit zu beanspruchen, als es mir in meiner Rolle als Präsident aufs Erste notwendig erscheint.

- OS: Ich möchte die Gelegenheit auf keinen Fall versäumen, dich als Grenzgänger anzusprechen. Wenn du die Erfahrungen als Forscher, als Berater und als Hochschulmanager miteinander vergleichst und diese in das Bild des Grenzgängers hineingießt – welche wichtigen Schlussfolgerungen sind zum Thema Führen und Entscheiden zu ziehen?

EE: Ich glaube, dass es für Führungskräfte im Sinne von Grenzgängern außerordentlich wichtig ist, sich in sehr unterschiedlichen Welten zu bewegen und zwischen diesen unterschiedlichen Welten Übersetzungen zu leisten. Zu diesen Welten zählen beispielsweise Unternehmen, Non-Profit-Organisationen, staatliche Institutionen und politische Gremien.

- OS: Diese Forderung wurde in jüngster Vergangenheit aufgewertet. Dieser Rollenwechsel war wohl früher nicht so wichtig?

EE: Früher waren Organisationen viel abgegrenzter und hatten nicht so viele Übergänge und Transfers in die Außenwelt und in andere Organisationen hinein zu leisten. Im gleichen Maße die Grenzen zwischen unterschiedlichen Organisationen und Unternehmen verschmolzen sind, braucht es bei Führungskräften Grenzgängerkompetenzen. Sie führen keinesfalls dazu, dass man die eigenen Organisationsziele aufgibt oder vernachlässigt. Im Gegenteil ermöglichen sie erst, die eigenen Organisationsziele fokussierter verfolgen zu können. So lassen sich durch neue Formen der Vernetzung Synergien erzielen und eigene Werte besser wahrnehmen. Allerdings ist das sehr voraussetzungsreich und es stellt sich die Frage, wie es gelingt, solche Grenzgängerfähigkeiten systematisch aufzubauen. Es gelingt beispielsweise sehr gut über mehrtägige Hospitationen bzw. ein *learning by looking*. Sie ermöglichen es, anderen Personen in vergleichbaren Organisationen über die Schulter zu schauen und deren tägliche Routinen zu erschließen. Die am weitesten reichende Form des Aufbaus von Grenzgängerfunktionen ist

die Jobrotation, bei der Personen gezielt zwischen verschiedenen Welten beruflich wandern.

- OS: In gemeinsamer Arbeit habe ich dich als »natürlichen Entscheider« kennen gelernt, daher die Frage: Was ist dir zum Thema »Entscheiden in Organisationen« abschließend erwähnenswert? Was ist im vorangegangenen Gespräch zu kurz gekommen?

EE: Ich glaube es braucht stets den Mut, einen Schritt nach vorne zu gehen. Es ist wichtig, dass einzelne, die besondere Führungsverantwortung haben, mutig sind, hin und wieder Verrücktes tun oder sich ein Stück in der eigenen Rolle aufs Spiel setzen. Das kann andere Organisationsmitglieder ermutigen – und das ist der entscheidende Indikator – neue Wege mitzugehen. Wenn solche ersten mutigen Schritte gelungen sind, gilt es aufs Neue, andere Personen durch sorgfältige Kommunikation und gemeinsame Entscheidungsarbeit zu begleiten.

Die zweite wichtige Aufgabe einer gediegenen Entscheidung ist es, Foren der Ko-Konstruktion zu ermöglichen, durch die sich ein gemeinsames Verständnis über die Ziele und Visionen der eigenen Organisation herstellen lässt. So haben wir in meiner Hochschule gute Erfahrungen mit sogenannten Osterklausurtagen gemacht, die wir jährlich mit allen Mitgliedern des Kollegiums über drei Tage nutzen, um uns an einem externen Ort über unser Selbstverständnis und die wesentlichen

Ziele unserer Arbeit jenseits von Alltagsdruck zu verständigen.

- OS: Dort, so stelle ich mir vor, ist auch der Ort, wo diese Ermutigung anderer, verantwortlich zu entscheiden, in Erinnerung gerufen wird.

EE: Das ist dieser Ort, wo diese Ermutigung in Erinnerung gerufen wird. Ort für Ermutigung ist auch die Außenwelt unserer Hochschule. Es hat eine Signalwirkung nach innen, wenn ich gegenüber externen Akteuren, Verantwortlichen aus Wissenschaft, Politik oder Kirche, Stellung beziehe. Und Stellung beziehen heißt, dass ich für bestimmte Visionen, für das, was wir gemeinsam in der Hochschule tun und entwickeln, einstehe.

Zum einen kommt es darauf an, die verschiedenen Gruppen und Personen angemessen zu beteiligen. Zum anderen geht es um die kleinschrittige Umsetzung von Entscheidungen. Die wirksamste Form der Umsetzung ist nicht etwa, dass ich mit dem Hammer komme und sage, so jetzt arbeitet ihr, sondern dass ich an ganz ausgewählten Orten symbolisch deutlich mache, ich stehe dahinter. So kann es wichtig sein, dass ich bei der Umsetzung in bestimmten Situationen selbst Hand anlege. Oder es kann notwendig sein, bei Zielkonflikten Stellung zu beziehen und damit den anderen zu zeigen, es lohnt sich, einen bestimmten Weg zu gehen.

Anmerkungen

1. Die Fragen stellte Othmar Sutrich.



Erwin Wiegerling

»Entscheidungen«

Die Abbildungen in diesem Heft zeigen Details der künstlerischen Ausarbeitung einer Lichtinstallation im evangelischen Gemeindezentrum in Starnberg (Oberbayern), genannt »LICHTSEGEL«. Je nach Erfordernissen verändern die Segel das Licht.

Im Raum des evangelischen Gemeindezentrums Starnberg (etwa 1965 entstanden), war vom damaligen Zeitgeist ausgehend eine mehr oder weniger indirekte Beleuchtung vorzufinden. Entscheidend für ein neues Raumkonzept ist vorrangig die Lichtführung parallel zum Raumeindruck. Sich für eine Raumgestaltung des 21. Jahrhunderts zu *entscheiden* war mein Anliegen an die Kirchenverwaltung der evangelischen Gemeinde in Starnberg. Die »Lichtsegel« ergeben eine Streuung und Schattenwirkung der Lichtquellen, sie sind Voraussetzung für einen zeitgenössischen Raumeindruck.

Positive gestalterische Möglichkeiten bedürfen dringend solcher *Entscheidungen* wie eben dieser KV-Beschluss und sind Voraussetzungen zum Einschlagen neuer Wege und Möglichkeiten und letztlich auch zu Verwirklichung von Visionen.



ERWIN WIEGERLING – E.LIN arbeitet weitgehend mit Materialien aus der Natur und ihren Strukturen und bezieht sie in

künstlerische Ausdrucksformen mit ein. Seine Objekte sind abstrakt, durch die Einbeziehung von Symbolen sind Assoziationen – meist zu Themen der Schöpfung – beabsichtigt. Jüngere Arbeiten zeigen die Auseinandersetzung mit der Gegenwart und der Schöpfung/Natur (»Blüten_Bilder«, »ZEIT_Bilder« 2007/08). In seinem FORUM LIN entstehen ebenso moderne Innenraum-Gestaltungen nach seinen Entwürfen. Wer sich näher mit dem Werk von Erwin Wiegerling befassen möchte, sei auf seine Homepage www.e-lin.de verwiesen.



Rezensionen

Noel M. Tichy / Warren G. Bennis

Judgement

How Winning Leaders Make Great Calls

New York 2007 (Penguin Group / Portfolio)
USD 26,95

Ein verbreiteter Mythos lautet: Gute Führungskräfte zeichnen sich dadurch aus, dass sie schnelle und klare Entscheidungen treffen; ein einziger Augenblick befindet über Unternehmen und deren weitere Perspektiven. Dieses Verständnis wird durch das neue Buch der renommierten Managementforscher Noel M. Tichy (University of Michigan) und Warren G. Bennis (University of Southern California) tiefgreifend in Frage gestellt. Für sie finden Entscheidungen als Prozess in mehreren Schritten statt. Die beiden Autoren haben auf der Grundlage umfangreicher Befragungen und Fallstudien analysiert, was erfolgreiche bzw. kluge Entscheidungen begünstigt. Sie kamen zum Schluss, dass jede Entscheidung ein Prozess ist, der aus der Vorbereitung (das Problem wird eingegrenzt, das eigene Team wird überzeugt), der eigentlichen Entscheidung sowie deren praktische Umsetzung besteht. Diese Phasen lassen sich wiederum in kleinere Einheiten aufschlüsseln, die jeweils den Ansatzpunkt für Korrekturschleifen bieten. Solche Überarbeitungsschleifen zeichnen schließlich kompetente Manager aus: Sobald sie Widerstände spüren oder wahrnehmen, das Problem falsch eingegrenzt zu haben, ändern sie ihren Kurs. Dadurch erhöhen sich die Erfolgchancen ihrer Entscheidungen. Es geht also keinesfalls um abgeschlossene, punktuelle Entscheidungen, sondern um das behutsame Berücksichtigen der einzelnen Prozessschritte.

Drei Bereiche sind nach dem Verständnis von Tichy und Bennis für Entscheidungen von zentraler Bedeutung: Personal, Strategie sowie Krisen. Zunächst geht es darum, die richtigen Personen in das eigene Team zu holen und solche Nachwuchskräfte aufzubauen, die ein gutes Urteils- bzw. Entscheidungsvermögen haben. Das eigene Führungsteam befindet schließlich darüber, wie Strategien realisiert und Krisen bewältigt werden. Des Weiteren unterstellen die beiden Autoren übergeordnete Prinzipien der Führung, die in allen drei Phasen des Entscheidungsprozesses als Identität des Unternehmens genutzt werden sollen: Es geht um die Idee, die Werte sowie um die erzeugte Energie.

Nach Tichy und Bennis registrieren gute Manager Signale in ihrem Umfeld und blicken motiviert in die Zukunft. Dabei identifizieren sie wichtige Interessengruppen, die sie schließlich zu motivieren und einzubeziehen verstehen. Wesentliche Entscheidungen werden durch gute Manager stets erklärt und begründet. Schließlich

beteiligen sie ihr Team bei der Umsetzung, für die eindeutige Meilensteine festgelegt sind. Gute Manager fordern kontinuierlich Feedback ein und nehmen gegebenenfalls Anpassungen bei der Umsetzung von Entscheidungen vor.

Noel M. Tichy und Warren G. Bennis geben Einblicke in die Komplexität von Entscheidungen, die sowohl für Führungskräfte als auch für Berater aufgrund ihrer empirischen Fundierung interessant sind. Die beiden Autoren bewegen sich mit ihren Erkenntnissen zum Thema Entscheiden ganz in der Linie ihrer früheren Studien zu transaktionaler und transformationaler Führung: Die wesentliche Aufgabe von Managern besteht nach diesen Konzepten darin, Mitarbeiter an der Entwicklung gemeinsamer Werte und Überzeugungen zu beteiligen. Gelingt transformational leadership, leben die Mitarbeiter gleichsam ohne das Zutun ihres Vorgesetzten Ideale und setzen sich für die Weiterentwicklung des Unternehmens ein. Wie in ihren früheren Arbeiten – so beschrieb Noel Tichy Anfang der 90er-Jahre die Erfolgsgeschichte von Jack Welch – rücken die beiden Autoren populäre Top-Manager in den Mittelpunkt ihrer Fallstudien. Die Leser werden mit glanzvollen oder weniger klugen Entscheidungen an der Spitze von Hewlett-Packard, Proctor & Gamble oder Honeywell vertraut gemacht. Interessant wäre es indessen gewesen, Einblicke zu bekommen, wie sich kluge Entscheidungen auch auf den unteren Führungsebenen auswirken. In der Tradition ihrer transformational-charismatischen Führungskonzepte steht den Autoren noch immer das Bild des great man Pate. Immerhin sind Tichy und Bennis ja selbst Charismatiker der Modernen Managementlehre. Vielleicht gelingt es ihnen, bei einem ihrer nächsten Werke über ihren eigenen Schatten zu springen.

Egon Endres

Les Cahiers de SoL France

Paris 2004ff. (SoL France / La société pour l'Organisation apprenante)
Einzelheft EUR 15,- / Abonnement EUR 50,-

Aus Frankreich haben wir via Laurent Marbacher, der die SOL-Diskussion in Oman mit Professor Yunus moderierte, die letzten Themennummern der Society of Organizational Learning Frankreich erhalten. Sie orientieren sich rein äußerlich (und visuell) an den *Reflections* von SOL Boston, enthalten aber sehr eigenständige Beiträge, meistens in Form eines Gesprächs. Sie erscheinen drei Mal jährlich und haben im Schnitt einen Umfang von 60 Seiten. Im Jahre 2007 erschienen die drei Nummern 7 bis 9. Die Nummer 7 steht unter dem Oberthema »Prendre des Decisions c'est apprendre«, also Entscheidungen fällen heißt lernen« (s. die ausführliche Darstellung in diesem Heft, S. 36ff, 146), die Nummer 8 steht unter dem Oberbegriff »Developper la personne«, die Person oder Persönlichkeit entwickeln, die Nummer 9 hat den Titel »L'intelligence collective«, die kollektive Intelligenz.

Wir werden in einer der nächsten Nummern von *Profile* »Internationale Entwicklungen in der OE« Beiträge aus Frankreich, Beiträge aus Holland von einer Gruppe um Tonnie van der Zouwen zu »Lerngeschichten« und Großgruppeninterventionen sowie erste Beiträge aus arabischen Ländern zur »Lernenden Organisation« bringen, ein Novum von *Profile*, das keine andere deutschsprachige Zeitschrift in unserem Bereich publiziert.

Es fällt bei SOL France auf, dass die französische Sektion (oder Fraktal) sich recht stark an den amerikanischen Quellen wie Peter Senge oder Arie de Geus orientiert. Allerdings ist es für die französische Professional Community bereits eine Leistung, eigene Ansätze zu kreieren, da z. B. die Elite Business Schools wie Insead in Fontainebleau oder Essec in Paris, wo ich einige Jahre im Rahmen von Internationalem Management unterrichtet habe, reine Kopien von Harvard sind.

Auch die Literatur der OE ist erst seit neustem ins Französische übersetzt worden. Auf jeden Fall hatten wir bei unserer Beratungsarbeit für die GTZ in den 90er Jahren für den Einsatz in Afrika große Probleme, gute franz. Fachliteratur zum Thema OE zu finden.

Gerhard Fatzer

Adam Kahane

Solving tough problems

Solving Tough Problems: An Open Way of Talking, Listening, and Creating New Realities

San Francisco 2007 (Berrett Koehler)
USD 22,95

Adam Kahane stammt aus dem Umfeld von Peter Senge (der auch das Vorwort zu diesem Buch verfasste) und hat mit seinem Buch »Harte Probleme lösen« eines der besten Bücher über Politik, Dialog und Systemisches Denken in seiner praktischen Anwendung geschrieben. Adam war einer der Keynote Speaker an der 3. SOL Konferenz in Oman »Bridging the Gulf«. Er hat in über 50 Ländern, vor allem im Rahmen von Mediationen, Dialogprojekten und politischen Mandaten Projekte durchgeführt. Es ist die Anwendung von Dialog und Problemlösungsverfahren in schwierigen Kontexten. Adam hat in einigen der schwierigsten Problembereiche gearbeitet:

Übergang der südafrikanischen Gesellschaft von Apartheid zur heutigen Gesellschaft, in Kolumbien während des Bürgerkriegs, in Argentinien während des Zusammenbruchs, in Guatemala nach dem Völkermord, in Israel und Palästina, in Nordirland, in Zypern und im Baskenland. Es gibt die Abschnitte »Tough Problems«, »Sprechen«, »Hören« und zum Schluss »Neue Realitäten schaffen«. Ein absolutes Muss für Manager und BeraterInnen, welche im Kontext von Organisationen, Dialog, politischen Prozessen tätig sind.

Gerhard Fatzer

Dittrich-Brauner / Dittmann / List / Windisch

Großgruppenverfahren

Lebendig lernen – Veränderung gestalten

Berlin 2008 (Springer)
EUR 44,95 Eur / CHF 70,-

Titel und die ersten Seiten führen den professionellen Berater nicht unbedingt in eine neue, lernende und lebendige Welt der Großgruppenmethoden ein. Der Schnell-Leser ist daher eher geneigt, das Werk beiseite zu legen. Aber der erste Impuls sollte nicht handlungsweisend sein - das Buch bietet interessante Anregungen, eine profunde Auseinandersetzung mit den unerwarteten Potentialen von Großgruppenansätzen.

Mit einer detaillierten Darstellung bewährter Großgruppenverfahren und ihren Unterscheidungen bekommt der Leser im zweiten Kapitel einen ausgezeichneten Überblick. Theoretischer Hintergrund, Ziele, Methoden, Praxisbeispiele, wichtige Online-Hinweise und interessante Weiterentwicklungen der Methoden machen das Kapitel für Großgruppenkünstler und diejenigen, die es werden wollen, zu einem aktuellen und praxisnahen Abschnitt.

Spannend wird es im dritten Kapitel, in dem Trends und Entwicklungen der Großgruppenverfahren skizziert und diskutiert werden. Der Einsatz moderner Technologien ist ein wichtiger Trend in der Großgruppenarbeit, die mit Instrumenten aus der Online-Kommunikation eine Antwort vor allem auf die Globalisierung gibt.

Eine weitere zeitgemäße Entwicklung, die über die Großgruppenverfahren hinaus sichtbar wird, ist die interessant zu beobachtende Annäherung zwischen der Zunft der Organisationsentwicklung und dem Event-/ Kulturmanagement, teilweise auch *Change Communication* genannt.

Ein weiterer offensichtlicher Trend scheint die Nachfrage von Markt bzw. Kunden in Bezug auf Veränderungsunterstützung in Unternehmen zu sein: Hier präsentiert sich Veränderung als Produkt statt als Prozess oder Entwicklungsarbeit. Organisationsentwicklung scheint vor einem vermeintlichen Sinnverlust zu stehen, gepaart mit einer Hemmung vor Veränderungsprozessen seitens der Auftraggeber sowie zunehmender Funktionalisierung oder Immunsisierung durch bestehende Organisationsentwicklungsansätzen.

Eine sehr wertvolle Beobachtung, die die Autoren letztendlich in allen Kapiteln immer wieder sehr souverän aufgreifen. Auch wenn diese Beobachtung für die Autoren ein Randthema ist, so ist es ein zukunftsträchtiges Entwicklungsfeld.

Mit dem vierten Kapitel bricht der Leser zu neuen Ufern der Großgruppenverfahren auf. Es stellt detailliert das von den Autoren selbst entwickelte und seit vielen Jahren erprobte »congress in motion«-Verfahren und in Abgrenzung zu den bewährten Großgruppenverfahren dar, die der Leser in Kapitel 2 kennen gelernt hat. Interessant an diesem Verfahren ist sein integraler Ansatz zwischen Organisationsentwicklung, traditionellen Großgruppenverfahren, Erlebnispädagogik und

Theater! Hier findet sich die Antwort auf die in Kapitel 3 beobachteten Annäherungen zwischen Organisationsentwicklung und Event-Management sowie deren Auflösungs- oder auch Annäherungstendenzen.

Wertvolle thematisch ausgerichtete Praxisbeispiele mit dem kompetenten Blick des Großgruppenberaters geben den erfahrenen Großgruppen-Lesern in Kapitel 5 Raum für Reflexion und Überprüfung des eigenen Handelns. Für den eher unerfahrenen Berater sind die professionellen Hinweise aus der Praxis sehr hilfreich und anregend für erste eigene Schritte in Großgruppenverfahren.

Das letzte Kapitel 6 vertieft den Weg zur erfolgreichen »congress in motion«, indem es die oft unterschätzten Details in der Praxis beleuchtet.

Den Autoren ist es gelungen, Großgruppenverfahren nicht nur professionell, kompetent, detailliert und lebendig darzustellen, sondern sie bieten dem professionellen Berater sehr viel Neues, das leicht Eingang in die konkrete Beratungsarbeit finden kann. Sie laden den eher unerfahrenen Berater und interessierten Leser ein, sich mit der komplexen Problematik von Veränderungsprozessen in und mit Großgruppen auseinanderzusetzen. Ein lesenswertes Werk!

Dorothee Dersch

Cahiers de SoL 7: Decisions c'est apprendre

Paris 2007 (SoL France / La société pour l'Organisation apprenante)
EUR 15,-

Mir erscheint es notwendig, einen Einblick in diese Nummer der Cahiers de SoL zu bieten, soweit es bisher noch nicht vorgestellt worden ist, denn es verbindet in Gesprächen sehr verschiedenartige Perspektiven und Kontexte. Alle diese Gespräche sind sehr interessant und absolut lesenswert.

Die Entscheidungen sind schon getroffen: Gespräch mit Matthias Emmerich, seit 2004 Direktor der Voyages-sncf.com, Tochterunternehmen der SNCF

Der Sinn, die Zeit und die Komplexität: Gespräch mit dem General Gil Fiévet, Autor mehrerer Bücher über Militärstrategie

Kompetenzen im Notfall: Gespräch mit Marc Giroud, Präsident der Notfallzentrale SAMU de France

Entscheiden und der soziale Dialog: Gespräch mit Jean Kaspar über die zunehmende Bedeutung sozialer Dialoge für die Qualität von Entscheidungen

Die Komplexität der Entscheidung in der öffentlichen Welt: Gespräch mit Jean Marimbert über die besonderen Aspekte bei Entscheidungen im öffentlich-politischen Raum

Die Allianz von Verstand und Intuition: Gespräch mit Laurence Hézard, verantwortliche Direktorin für die Marktöffnung des Gasnetzes von Gaz de France

Vom Schatten ins Licht: Gespräch mit Henri Madelin SJ, europäisches Büro der Jesuiten

Othmar Sutrich

Mitteilungen

Trias Institut für Supervision und Organisationsberatung

Coaching und Change Management für Führungskräfte und Berater

Neues Programm jetzt auch in Norddeutschland (Bremen, Hannover, Hamburg)
25 Tage und Lehrsupervision
– 27.–30. Januar 2009 –

Leitung: G. Fatzer, S. Schoefer, W. Looss
Kosten: CHF 13.500 / EUR 9.000

Mediation und Interkulturelle Organisationsentwicklung

5 Module und Supervision: 20 Tage in Zürich
Leitung: G. Fatzer, S. Böcker-Kamradt, Barbara Filner (San Diego), Jane E. Salk (Paris)
Kosten: CHF 13.500 / EUR 9.000

Supervision, Coaching, Organisationsentwicklung

Der bewährte Klassiker: Die erste Gruppe startete 1983
5 Semester Diplomausbildung mit Masteraufschulung möglich

– Start Gruppe 22: 27.–30.1. 2009 –
– Start neue deutsche Gruppe 10: 23.–26.1. 2009 –
Deutsche Gruppe 10 (in Hamburg, Berlin; zusammen mit dem HIGW)

Leitung: G. Fatzer, S. Böcker-Kamradt, S. Schoefer, W. Looss, F. Wolff, S. Stadelmann u.a.
Kosten: CHF 5.600/Semester

Organisationsberatung als Prozess- und Systemberatung

32 Tage und 12 Tage Supervision
22. Ausbildungsgruppe in der Schweiz/Deutschland
– Start: 27.–30. Januar 2009

12. Ausbildungsgruppe im Raum Köln/Düsseldorf:
– Start zusammen mit Gruppe 22 –
Leitung: G. Fatzer, S. Böcker-Kamradt, S. Schoefer, W. Looss, F. Wolff, S. Stadelmann u.a.
Kosten: ca. EUR 11.000

Coaching for Transformation – State of the Art

Transformationscoaching im Kontext komplexer systemischer Organisationsentwicklung
5 Module à 3 Tage an bewährten Seminarorten in der Schweiz oder Süddeutschland
– Start 2. Durchführung 19. bis 21. Februar 2009 –

Leitung: G. Fatzer, W. Looss, E. H. Schein, S. Schoefer, R. Wimmer
Kosten: CHF 700,- / EUR 480,- pro Kurstag oder Tageskurs; 3. Sequenz mit Ed Schein: CHF 1000,- / EUR 690,- pro Kurstag oder Tageskurs

»Coaching for Transformation« – Coaching and Leadership within Transformation

Nachhaltige Entwicklungsprozesse in Organisationen
Internationale Konferenz 2008 am Gottlieb Duttweiler Institut, Rüschlikon/Zürich, Schweiz
– 14. bis 16. Mai 2009 –

mit: Edgar H. Schein Karl Weick, Shoshana Zuboff, Barbara Kellerman, Wolfgang Looss u.v.a.m. darunter bekannten Führungskräften aus Unternehmen, Politik und Wissenschaft

Veranstalter: Trias Institut Zürich in Zusammenarbeit mit *Profile*

Info und Anmeldung: www.trias.ch/

EHP – Verlag Andreas Kohlhage

Email Newsletter

– »Organisation und Unternehmen«
– »Therapie und Beratung«
– »Gesundheit und Prävention«
– »Schule und Weiterbildung«

Anmeldung: bestell@ehp-koeln.com

Sozialforschungsstelle Dortmund – Zentrale Wissenschaftliche Einrichtung der TU Dortmund

Zeitschrift Arbeit

www.zeitschriftarbeit.de/

Veröffentlichungen:

<http://www.sfs-dortmund.de/v2/rubriken/aktuelles/veroeffentlichungen/veroeffentlichungen.php>

Aktuelle Forschungs- und Beratungsprojekte

www.sfsdortmund.de/v2/rubriken/aktuelles/projekte/projekte.php

Projektdatenbank zur gezielten Suche nach aktuellen und vergangenen Projekten

www.sfsdortmund.de/v2/rubriken/projekte/projektsuche/projektsuche.php

Info/Anmeldung/Online-Newsletter: sfs Dortmund, www.sfs-dortmund.de

SoL Austria

Die Society for Organizational Learning Austria / Gesellschaft für Organisationslernen Österreich feiert 2009 ihr zehnjähriges Jubiläum

Zurzeit laufende Arbeitsgruppen:

- AG »Wissensarbeit«

- AG »Forschungsproduktivität und-struktur«
- AG »Unternehmenskultur und Organisationales Lernen«

Info: www.sol-austria.at

Management Zentrum Witten (MZW) GmbH

Auch das MZW hat sich dem Thema »Intelligent Entscheiden« gewidmet:

www.intelligent-entscheiden.de

Club Systemtheorie

Der Club für Systemtheorie ist eine fortlaufende Veranstaltung, der man jederzeit beitreten kann.

Kosten: EUR 1650,-/anno

Info/Anmeldung: www.club-systemtheorie.de/

Info zum Ansatz, zur Denkwerkstatt, zur Forschung und zu den Veranstaltungen:

<http://www.mz-witten.de/>

Institut für Fort- und Weiterbildung der Katholischen Stiftungsfachhochschule München

Info / Anmeldung zu den aktuellen Kursen: www.ksfh.de/If-fortbildung@ksfh.de

Ankündigungen

Bundeskongress Soziale Arbeit

Gerechtigkeit – Verantwortung – Sicherheit

7. Bundeskongress Soziale Arbeit
24. bis 26. September 2009 in Dortmund
Info: Organisationsbüro Bundeskongress Soziale Arbeit, TU Dortmund, Fakultät Erziehungswissenschaft und Soziologie, ISEP, Emil-Figge-Str. 91, 44227 Dortmund; Tel.: 0231-755 6065; Fax: 0231-755 6225; E-Mail: buko09@fb12.uni-dortmund.de

Gottlieb Duttweiler Institut

Gladwell at GDI: Das wahre Geheimnis des Erfolges.

28. Januar 2009
Thought Leaders at GDI: Malcolm Gladwell

5th European Consumer Trend Conference

Hope – Warum Hoffnung bessere Geschäfte macht
1. April 2009

Coaching for Transformation – Leadership and Coaching within Transformation / Nachhaltige Transformationsprozesse in Organisationen und Unternehmen
Trias Conference 2009 vom 14. bis 16. Mai in Zusammenarbeit mit dem Gottlieb Duttweiler Institut im GDI in Rüschlikon/Zürich: »Into the Future – Der andere Kongress – Orientierungen für Organisationen, Führungskräfte und Coaches auf dem Weg ins 3. Jahrtausend«

Info/Anmeldung: www.gdi.ch/iht
mailto:nadia.rahim@gdi.ch

Institut für Systemische Beratung

Wiesloch – ISBW

- Curriculum: Systemische Beratung und Steuerung in Organisationen ab 4. Mai 2009
- Curriculum: Kollegiale Beratung und Einführung systemischer Lernkultur ab 23. März 2009
- Curriculum: Systemisches Coaching und Teamentwicklung ab 9. März 2009
- Curriculum: Systemische Kompetenz in Veränderungsprozessen ab 16. März 2009
- Curriculum: Systemische Beratung für Young-Professionals ab 14. Mai 2009
- Vertiefungscurriculum Coaching spezial: Veränderungs- und Krisencoaching ab 21. September 2009
- Curriculum: Systemisches Führen ab 20. Juli 2009
- Curriculum: Systemische Professionalität für Senior-Experten ab 1. Oktober 2009

- Seminar: Seelische Bilder und berufliche Wirklichkeiten – Termin auf Anfrage
 - Seminar: Karrierecoaching/Berufliche Entwicklung fördern – 2.-4. März 2009
 - Seminar: Selbsterfahrung für Professionelle / Professionalität und Persönlichkeit – 27.-30. April 2009, 5.-8. Oktober 2009
 - Seminar: Selbsterfahrung für Professionelle / Integration und persönliche Reifung – 18.-21. März 2009, 1.-4. Juli 2009, 28.-31. Oktober 2009
 - Seminar: Systemische TA kompakt – 25. Juni 2009
 - Seminar: Systemische OE als Projekt – 2. Juli 2009
- Info/Anmeldung: info@isb-w.de · www.isb-w.de

Stimmhaus Hamburg

- Seminar: Die Stimme und Rhetorik der Stimm-Persönlichkeit – 28.02.2009
 - Wochenend-Seminar: Die Stimme und Rhetorik der Stimm-Persönlichkeit – 17. - 19. 04. 2009
 - Wochenend-Seminar: Die Stimme und Rhetorik der Stimm-Persönlichkeit – 05. - 06. 09. 2009
- Info/Anmeldung: www.stimmhaus.de

Presencing Institute

Die verschiedenen Projekte des Instituts werden ausführlich vorgestellt.
Info/Anmeldung: www.presencing.com/register.html
www.ottoscharmer.com

Deutscher Bundesverband

Coaching e.V. (DBVC)

- 4. **Dialogforum des DBVC**
»Coaching und Gesundheit – Burnout – Boreout – Leistung und Gesundheitsfürsorge in Organisationen« – 30.-31. Januar 2009 in Ludwigshafen –
- »Welche Rolle spielt der Coach?«
DVD mit Beiträgen zur Tagung »Welche Rolle spielt der Coach?« (17.-18. Oktober 2008) sind beim DBVC erhältlich
Info/Anmeldung: www.dbvc.de
www.coaching-kongress.de

HOEHER Team Consulting GmbH

- Business Coach Ausbildung (ISCC®) startet vom 20. bis 22.3.2009
- Weiterbildung 2009 »Philosophisches Coaching« startet vom 6. bis 8.2.2009

- Transaktionsanalytisches Coaching startet vom 28. bis 29.3.2009
Info/Anmeldungen: info@hoeher-team.de
www.hoeher-team.de

European Association of Work and Organizational Psychology (EAWOP)

14th European Congress of Work and Organizational Psychology

– 13.-16. Mai 2009 in Santiago de Compostela –
Organisation: Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos (CGCOP) in Zusammenarbeit mit der Faculty of Psychology (University of Santiago) and the COP Galicia
Info/Anmeldung: www.eawop.org

Arena für Nachhaltigkeit

2. Arena für Nachhaltigkeit »Störfall Weltwirtschaft«?

Nachhaltiges Wirtschaften als Weg in die Zukunft – 19.-21. März 2009 Zeulenroda/Thüringen –
Info/Anmeldung: www.nachhaltigkeitsarena.de

ILIAS Open Source

8. Internationale ILIAS-Konferenz am 12. und 13. November 2009

Fernausbildungskongress in Budapest in Zusammenarbeit mit der Dennis Gabor Applied University und ILIAS open source
Info/Anmeldung: www.ilias-conference.org

Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. GPM

Deutscher Studienpreis Projektmanagement

Die DGP verleiht einmal im Jahr diesen Preis für wissenschaftliche Arbeiten mit zukunftsweisenden Ideen oder originellen Lösungen zu Bereichen des Projektmanagements.
Info/Anmeldung: www.gpm-ipma.de

Forum Humanum

3. Tagung Mensch & Organisation

Spielräume schaffen, Gestaltungsräume nutzen – 27.-28. 02. 2009 in Wiesloch –

Stimmungsbarometer Bokx

Ergebnisse der Berufs- und Organisations- Index Online-Erhebung des forum humanum werden im Lichte anderer ähnlicher Studien diskutiert und auf konkrete

Fragestellungen herunter gebrochen
Info/Anmeldung: www.forum-humanum.eu

Helm-Stierlin-Institut Heidelberg

Forum Frauencoaching

Frauen und Lebenswelten – 8.-11. März 2009 in Heidelberg –
Info/Anmeldung: info@hsi-heidelberg.de

WWW

– Stimmhaus-Test – Kostenloser Online-Test zur Stimm-Persönlichkeit, der die Möglichkeit bietet, Stimme und Persönlichkeit mit Hilfe eines Tests anzunähern – www.stimmhaus.de/

– Themendossier Interkulturelle Erwachsenenbildung – http://erwachsenenbildung.at/fachthemen/interkulturelle_eb/interkulturelle_eb.php

– ECI (European Coaching Institute, London – www.europeancoachinginstitute.org

– Deutsche im Ausland e.V. (DIA) – <http://www.deutsche-im-ausland.org>

– 13. Mediations-Kongress der Centrale für Mediation 2.-3.4.2009 in Berlin – http://www.centrale-fuer-mediation.de/mediations-kongress_09.htm

– Marketingblog des Deutschen Instituts für Marketing (DIM) – <http://www.dim-marketingblog.de>

– KfW Beraterbörse – Datenbank für die Suche nach Consultants für KMU- <http://www.kfw-beraterboerse.de>

– Wegweiser durch die Berufslehre, Info der Deutschschweizerischen Berufsbildungsämter-Konferenz – <http://www.dbk.ch/dbk/berufsbildung/wegweiser.php>

– BDU-Awards – Auszeichnungen des Bundesverbands Deutscher Unternehmensberater e.V. – <http://www.bdu.de/awards.html>

Preview

Profile 17·2009

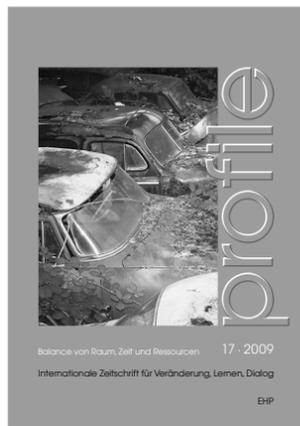
Balance von Raum, Zeit und Ressource

Die Dimensionen Raum, Zeit und Ressourcen sind Grundvoraussetzung jeglicher Veränderung. Der Umgang damit ist zentrales Thema unseres Alltags und bestimmt das unternehmerische, organisatorische sowie das gesellschaftliche Leben vehement.

Häufig entfalten Raum, Zeit und Ressourcen ihre Kräfte auf das menschliche Handeln aus dem Hintergrund. Erst ein Mangel lässt deren Wichtigkeit offensichtlich erscheinen und deckt Schiefen auf. Allein das Fehlen einer der Dimensionen kann gewaltige Kräfte entfalten und vielfach destruktiv sein.

Der häufige Ruf nach »Entschleunigung« – gerade aus der Beratungswelt – ist eine mögliche Antwort, jedoch auf Dauer unbefriedigend.

Neben der Beraterischen und der unternehmerischen Sichtweise wird das Thema auch aus dem philosophischen, physischen, psychologischen und gesellschaftlichen Blickwinkel angegangen, um so in der Praxis neue Wege für das eigene Handeln entwickeln zu können.



Profile 18·2009

OE im internationalen Rahmen
Zentrales Anliegen des Heftschwerpunktes ist es, OE im europäischen und internationalen Vergleich in den Fokus zu nehmen. Dabei wird besonderer Wert darauf gelegt, die von deutschsprachiger Seite oft völlig vernachlässigten Länder zu vorzustellen: Skandinavien, die Benelux-Staaten, aber auch Frankreich und den arabischen Raum. Ein inhaltlicher Schwerpunkt liegt auf der Weiterentwicklung der Großgruppenansätze.

profile 17 liegt vor ab März 2009

EHP

Neu erschienen

Kornelia Rappe-Giesecke
TRIADISCHE KARRIEREBERATUNG

Die Begleitung von Professionals, Führungskräften und Selbstständigen

336 Seiten; zahlr. Abb. · ISBN 978-3-89797-053-3

EHP - Verlag Andreas Kohlhage
www.ehp.biz · Tel. 02202-981236
Postfach 200222
51432 Bergisch Gladbach

EUR 34,- / CHF 59,-*
*unverb. Preisempf.

Ein Lesebuch nicht nur für Change Manager

Ralf Wetzel · Holger Regber · Gudrun Stahn

To Change – or not to Change?

Über die wunderliche Wirklichkeit des Wandels in Organisationen

ISBN 978-3-03909-130-0
150 Seiten · Euro 14.80

Change Management hautnah

Bericht aus dem alltäglichen Drama organisatorischen Wandels und seiner Beobachtung.
»Eine systemtheoretische Einführung in die Beratung von Organisationen, verkleidet als vielschichtiger Fast-Krimi aus dem Alltag – wie beneide ich die Studierenden von heute.« Prof. Dr. Christof Baitsch, Organisationsberatung Zürich

VERSUS VERLAG · Merkurstraße 45 · CH-8032 Zürich
info@versus.ch · www.versus.ch

– EHP · Organisation –

EHP

Neu erschienen

**Christoph Mandl,
Markus Hauser,
Hanna Mandl**

DIE SCHÖPFERISCHE BESPRECHUNG

Kunst und Praxis des Dialogs in Organisationen

176 S., zahlr. Abb. u. Fotos · ISBN 978-3-89797-057-1

EHP - Verlag Andreas Kohlhage
www.ehp.biz · Tel. 02202-981236
Postfach 200222
51432 Bergisch Gladbach

EUR 34,- / CHF 59,-*
*unverb. Preisempf.

– EHP · Organisation –

EHP

erscheint demnächst

Edgar H. Schein

FÜHRUNG UND VERÄNDERUNGSMANAGEMENT

Persönlichkeit als Motor von Organisationskultur und Organisationstransformation

ISBN 978-3-89797056-4

EHP - Verlag Andreas Kohlhage
www.ehp.biz · Tel. 02202-981236
Postfach 200222
51432 Bergisch Gladbach

EUR 48,- / CHF 79,-*
(inkl. DVD mit Live-Vortrag)
*unverb. Preisempf.

TRIAS
Institut für Supervision und Organisationsentwicklung Zürich

www.kongress.trias.ch
www.trias.ch
www.gdi.ch/kongress.trias

Trias Kongress 2009 in Zürich into the Future

Leadership and Transformation

Kernkompetenzen für Führungskräfte

Nachhaltige Transformationsprozesse in Organisationen und Unternehmen

mit Edgar H. Schein, M.I.T. Boston; Barbara Kellermann, Harvard; Rudolf Wimmer, Wolfgang Looss und vielen Führungskräften

Donnerstag, 14. bis Samstag, 16. Mai 2009, am GDI (Gottlieb Duttweiler Institut) in Rüschlikon

Orderform

Um Titel, die Ihnen im Heft vorgestellt werden, unproblematisch zu bestellen, nutzen Sie unseren Versandservice. Wir werden Ihnen regelmäßig einige Titel vorschlagen, aber selbstverständlich versorgen wir Sie versandkostenfrei mit allen lieferbaren Titeln. /

To simplify ordering the titles presented in this issue, our mail order service is at your disposal. Regularly we will propose some titles, but of course we will supply you with every book available.

Phone +49-(0)2202-981 23-8

E-Mail bestell@ehp-koeln.com

Fax +49-(0)2202-981 23-7

**Snail-Mail EHP Verlags- und
Versandbuchhandlung
P.F./P.O.B. 200 222
51432 Bergisch Gladbach
Germany**

Absender/Exp.:

Bestellung/Order

Hiermit bestelle ich / With this I order:

- Abonnement/Subscription *Profile* (€ 30,- / CHF 58,- im Jahr / per year) ab/from No. _____
- Profile* Heft/Issue No.: _____ (€ 18,- / CHF 35,-)
- Dittrich-Brauner/Dittmann/List/Windisch: Großgruppenverfahren (€ 44,95- / CHF 70,-)
- Pohl / Sämann: Effektive Kommunikation (€ 22,- / CHF 39,-)
- Rappe-Giesecke: Triadische Karriereberatung (€ 34,- / CHF 59,-)
- Mohr: Coaching und Selbstcoaching (€ 22,- / CHF 39,-)
- Mandl/Hauser/Mandl: Die Schöpferische Besprechung (€ 34,- / CHF 59,-)
- Ahlers-Niemann/Beumer/Redding Mersky/Sievers : Organisationslandschaften (€ 34,- / CHF 59,-)
- Backhausen/Thommen: Irrgarten des Managements (€ 22,80 / CHF 39,-)
- Müri/Steiner: Coaching auf den Punkt gebracht (€ 32,- / CHF 48,-)
- Schein: Prozessberatung (€ 34,- / CHF 59,-)
-

Die Bestellung der Zeitschrift kann ich innerhalb von 8 Tagen schriftlich bei Ihnen widerrufen, Kündigung ist nur zum Jahresende möglich unter Einhaltung einer dreimonatigen Frist. / I can cancel the subscription of the journal within 8 days drawn up in writing by me. Cancellation only for the end of each year with a period of notice of three months.

Ort, Datum, Unterschrift / place, date, signature
