

## Die postheroische Zukunft des Entscheidens beginnt jetzt...

### **... und ihre Auswirkungen auf Personalentscheidungen von Organisationen und die Führungskräfte der Zukunft.**

Es kann kein Zufall sein, dass sich aktuell viele nachdenkliche Menschen in vielen Unternehmen mit dem Thema "Zukunft der Führung" ernsthaft auseinandersetzen. Ein Automobilbauer stellt sich in Projektarbeiten der Frage "Was heißt exzellente Führung?" Ein mittelständisches Logistikunternehmen stellt seine (bisher schon ausgezeichnete) Führungskräfteausbildung auf völlig neue Beine, sie wird zukünftig tiefer gehen, breiter fragen, länger dauern. Es herrscht weitgehend die Einschätzung "So kann es nicht weiter gehen", die gewohnte Vorstellung von Führung hat keine (attraktive) Zukunft, andererseits ringt man um eine praktikable Realisierung der vielen Veränderungsideen: Welche (Verhaltens-) Veränderungen sind denkbar, welche strategisch notwendig, aber auch welche sind den Führungskräften "so wie sie sind" zumutbar – bei weiter steigendem operativem Druck!? - und so leicht wie möglich zu machen? Mich freut diese notwendige Diskussion sehr. Desto mehr verwundert die schwerwiegende Ungereimtheit, dass die Zukunft des Entscheidens in dieser Diskussion keine zentrale Rolle spielt. Warum? Was ist der Nutzen eines weit verbreiteten mentalen Modells, das Führen und Entscheiden trennt? Zur Vertiefung dieser Frage könnte der wunderschöne Beitrag "Vom Nutzen ungelöster Probleme" weiterhelfen. (Baecker/Kluge: Vom Nutzen ungelöster Probleme, 2003 und Baecker, 1994)

### **Das erste Missverständnis, die gewohnheitsmäßige Trennung von Führen und Entscheiden, raubt Organisationen und Führungskräften Fokus und Energie.**

Kognitiv wird kaum jemand einen engen Zusammenhang von Führen und Entscheiden in Abrede stellen oder der Einordnung, dass Entscheiden das "Herzstück von Führung und Leadership" ist (Tichy/Bennis, 2007) widersprechen. Trotz gemischter Gefühle ist hier ein Gegenbeispiel der Diskrepanz zwischen Anspruch und Wirklichkeit zu nennen.

Ruth Seliger (2008) legt in ihrem ausgezeichneten Buch die zwei zentralen Aufgaben von Führung überzeugend dar: "Verbinden und Entscheiden (...) sind für das Überleben von Organisationen ausschlaggebend. Darin liegt der Sinn von Führung." Dann lässt Seliger dieser Aussage keine kongruenten Taten folgen, d.h. sie widmet knappe 6 der insgesamt 200 Seiten dem Entscheiden, und noch bezeichnender: Das Meiste, was sie zu Führung schreibt, kann man gut und gern auch als wesentlich für das Entscheiden in und von Organisationen sagen! Um gerecht zu bleiben: In der Managementliteratur und -ausbildungspraxis ist generell eine eklatante Differenz in der Achtsamkeit zu beobachten: Über Führen einerseits wird außerordentlich viel und differenziert, detailliert, manchmal geschwätzig geschrieben und gesprochen, über Entscheiden andererseits außerordentlich wenig, undifferenziert, eher anekdotisch und ungenau.

Deutlich anders kann man Entscheiden und Führen sehr gut als zwei Disziplinen verstehen, die sich wunderbar gegenseitig stützen, fördern und verstärken. In diesem Modell ist Entscheiden tatsächlich das Herzstück von Führung (Tichy/Bennis, 2007), "heißt Führen, zu einer Entscheidung führen", wie ein Klient den Zusammenhang schön beschrieb. "Wird gut entschieden, dann ist sonst wenig wichtig. Wird nicht gut entschieden, dann ist alles andere unwichtig." Das Modell koppelt systemtheoretisch konsequent an Luhmann (2000) an: "Organisationen sind organisierte Sozialsysteme, die aus Entscheidungen bestehen und die Entscheidungen (...) selbst anfertigen". In dem alternativen Modell von Seliger (2008) ist Führung der Überbegriff und Entscheiden eine der beiden zentralen Aufgaben von Führung. In ihm besteht offensichtlich die Gefahr, dass dem Entscheiden weiterhin nur eine Randexistenz, quasi als Blinddarm, im Rahmen der Managemententwicklung zugebilligt wird. Ich bin jedoch überzeugt, dass Führen und Entscheiden eng verknüpft und gemeinsam in Organisationen zu entwickeln sind. Dieser Ansatz führt zusammen, was schlicht zusammengehört. Nur jene Zukunft der Führung wird zukunftsfähig sein, in der ihr Kernstück das Entscheiden ist, das als Handwerk hoch geschätzt und gezielt professionell entwickelt wird, und zwar ausnahmslos auf

allen hierarchischen Ebenen der Organisation. Und wo ein zweites, aktuell weitverbreitetes (nützliches) Missverständnis auch weitgehend ausgeräumt ist.

### Haben Sie sich schon von Ihrem mentalen Modell des heroischen Entscheiders verabschiedet?

Vielen Führungskräften und "Mitarbeitern" ist dies noch nicht gelungen, viele haben es mangels attraktiver alternativer Modelle noch nicht ernsthaft versucht. In komplexen Organisationen ist das Modell nur mehr in seltenen Ausnahmesituationen effektiv und allein deshalb nicht mehr zukunftsfähig, weil es allzu viele Führungskräfte in eine höchst ungesunde Dauerüberlastung zwingt. Trotz all diesem Wissen muss mit einem zähen, lang anhaltenden Rückzugsgefecht gerechnet werden. Die schiere Existenz der Zeitschrift "Revue für postheroisches Management" ist ermutigend, aber sie wird wohl nie die Auflage des Manager Magazins übersteigen. Selbst in Publikationen von Wissenschaftlern, die sich zum Thema Entscheiden bzw. der Steigerung von Risikokompetenz im Alltag dem interdisziplinären Forschungsansatz verpflichtet bezeichnen, ist nicht der geringste Versuch zu finden, dem Phänomen des Entscheidens von Organisationen näher zu kommen. Gerd Gigerenzer (2007) z.B. schreibt über persönliche Faustregeln beim Entscheiden. Absolut lesenswert. Selbstverständlich "weiß" Gigerenzer, zumindest kognitiv, dass die für unsere Weltgesellschaft existenziellen Entscheidungen von Organisationen getroffen werden, oder nicht, und nicht von einzelnen Personen, denen sie in Form interessanter Anekdoten zugeschrieben werden. Trotzdem stellt er sich dieser Frage mit keinem Wort, nicht einmal mit einer wissenschaftlich seriösen Einschränkung seines Forschungsfeldes, weder im Vorwort noch im Nachwort.

### Das zweite Missverständnis: Mächtige Personen entscheiden in Organisationen.

Das stimmt ja, irgendwie, und doch in ganz wesentlicher Weise nicht. Und das Vielen nützliche sich Berufen auf die hierarchische Ordnung und die oft gescholtene, aber im Grunde sehr bequeme durch Hierarchen - genauer: Routinen der Hierarchie! - hergestellte Komplexitätsreduktion und Unsicherheitsabsorption tun ein Übriges zu einer fatal vereinfachten Beobachtung und Beschreibung des Entscheidens von Organisationen. Führung der Zukunft wird auch in diesem Aspekt anspruchsvoller konzipiert sein, aber welche attraktive Alternative zum Modell des heroischen einzelnen Entscheiders ist in Sicht?

Hier können viele Analogien zwischen den inzwischen weit verbreitet bekannten "drei Perspektiven der Praxis des Führens" (Seliger, Seite 126) und den 3 Systemebenen des Entscheidens hergestellt werden. 1. sich selbst führen entspricht sich selbst gut entscheiden, 2. Menschen führen entspricht in und mit Teams/Netzwerken entscheiden und 3. Organisation führen entspricht genau dem konstruktiven Irritieren des Entscheidens auf Organisationsebene. Kurt Lewin's kluger Satz: "Das Praktischste ist eine gute Theorie" bedeutet zukunftsbezogen Entscheiden als die zentrale Führungsdisziplin zu verstehen, für die ich als Führungskraft auf drei grundsätzlich verschiedenartigen Systemebenen "selbstverständlich" Verantwortung übernehme, weil das eine meiner Kernaufgaben ist.

### Die 3 verschiedenen Systemebenen des Entscheidens

	<b>Organisationslogik</b>	<b>Team- und Netzwerklogik</b>	<b>Personen-/Rollenlogik</b>
<b>Maßstab</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ allem voran: Wertschöpfung</li> <li>■ Gewinn</li> <li>■ Zukunftsfähigkeit</li> <li>■ Bewahren/Verändern</li> <li>■ Integration von Organisation und Gesellschaft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Gemeinsame Aufgabenerledigung, Aufgabenverteilung</li> <li>■ Integration von Organisation und Person               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Funktionen</li> <li>- Hierarchieebenen</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kompetenz (fachlich, sozial);</li> <li>■ Rollenpassung und Rollenflexibilität;</li> <li>■ Potenzial</li> <li>■ Integration von Beruf und Privatem</li> </ul>
<b>Stellhebel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Prozesse, Verfahren,</li> <li>■ Entscheidungsprämissen               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Strategie</li> <li>- Strukturen,</li> <li>- Kultur (Regeln, Werte)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Interaktion,</li> <li>■ Mitgliedschaftsregeln</li> <li>■ Nutzen der Perspektiven-vielfalt, d.h. der Unterschiede</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Bewusstsein,</li> <li>■ Achtsamkeit,</li> <li>■ Selbstverantwortung,</li> <li>■ Präferenzen,</li> <li>■ persönliche</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Normen bzgl. erfolg-/misserfolgreichem Verhalten in diesem Geschäft/ Organisation)</li> <li>- Personal</li> </ul>	<p>in Erfahrung, Interesse, Präferenzmustern;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Blick auf alle Phasen der Prozesse des Entscheidens</li> </ul>	<p>Faustregeln, Motivation, Werte, Erfahrung, Expertise, Interessen, Einfluss</p>
<b>Theorie</b>	Theorie komplexer sozialer Systeme	Gruppendynamik	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Psychologie</li> <li>■ Psychodynamik, Neurowissenschaft</li> <li>■ Philosophie, uva.</li> </ul>
<b>Entscheiden heisst ...</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Risikobearbeitung in sachlicher, sozialer und zeitlicher Sinndimension,</li> <li>■ radikal organisations-spezifisch selbstbezüglich;</li> <li>■ die 4 Stellhebel der Organisation entscheiden, wer entscheidet und was es zu entscheiden gibt!</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Zu regeln, ob durch Hierarchie, im Konsens, Consent, nach Mehrheiten oder Expertenminderheit entschieden wird</li> <li>■ die (nur) gemeinsam zu bewältigende Aufgabe annehmen und operieren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ In widersprüchlichen Unsicherheitslagen Sicherheit und Handlungsfähigkeit gewinnen;</li> <li>■ gemäß der persönlichen Präferenzmuster und der immer selektiven Wahrnehmung</li> </ul>
<b>Die Anlässe, zu entscheiden statt zu driften sind völlig andere, z. B. ...</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wettbewerber sind schneller, fokussierter etc.</li> <li>■ Risikobewusstsein wird nicht belohnt</li> <li>■ Misstrauenskultur lähmt die Prozesse</li> <li>■ in Change-Projekten sind Konzepte wichtiger als das Umsetzen u.v.a.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Die gemeinsame Aufgabe ist zu groß/klein für die Leistungsfähigkeit des Teams</li> <li>■ d.h. die Mitgliedschaft ist derzeit weder attraktiv noch herausfordernd</li> <li>■ dieselben Themen kommen immer wieder auf die Agenda – ohne Lösung</li> <li>■ Team hat keine klare Verantwortung bzw. nichts zu entscheiden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ diffuses Unbehagen</li> <li>■ intensive Gefühle</li> <li>■ näher kommende High-Stake-Situation</li> <li>■ Wunsch nach mehr Spielräumen, nach Veränderung und mehr Verantwortung</li> </ul>
<b>Aufgabe je Systemebene</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ das Entscheiden von Organisationen an seinen 4 Stellhebeln konstruktiv irritieren;</li> <li>■ passenden Zeitpunkt und passendes Tempo für den Wechsel von business as usual zu wirklichem Entscheiden erwischen (intuitiv oder bewusst, wurscht wie) in und mit Gruppen, Teams und Netzwerken entscheiden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ einzelne Phasen oder den ganzen Prozess voranbringen</li> <li>■ vermitteln zwischen Personenlogik und Organisationslogik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mich selbst gut entscheiden (als konstruktiver Input für das Entscheiden auf Team- und Organisationsebene);</li> <li>■ wissen, was und warum ich etwas vorantreiben will;</li> <li>■ mit Hilfe von Gesprächspartnern, die mich in meiner Aufgabe beim Entscheiden unterstützen</li> </ul>

Die Tabelle der unterschiedlichen Operationslogiken je nach Systemebene mag als Orientierungs- und Argumentationshilfe dienen, warum jede Führungskraft, sofern sie Führen als Handwerk respektiert, je nach Problem, Entscheidungsart und Situation achtsam zwischen drei Bearbeitungsebenen zu wählen und navigieren hat. Eine nützliche Regel für diese Metaentscheidung, auf welcher Systemebene jetzt ein Prozess des Entscheidens zu durchlaufen ist, bietet Bernd Opp (2011) an: "Je klarer (mir als Führungskraft) die Differenz zwischen den je eigenartig operierenden Systemebenen ist, umso fruchtbarer kann (von mir) die Ergänzung gestaltet werden."

## **An den folgenden Beispielen von Personal- und Teamentscheidungen lässt sich die Aufmerksamkeit für die oben herausgearbeiteten Unterschiede schärfen.**

Gerade bei Personal- und Teamentscheidungen kann man wunderbar über die Differenz der drei Systemebenen reflektieren! Wer auf welche Weise Karriere macht bzw. abberufen oder degradiert wird, ist zu 90 % ureigenster Ausdruck des Entscheidens von Organisationen, und nicht von Personen, sondern wird nur von Personen in ihren Rollen exekutiert. Dies gehört zum selbstverständlichen Basiswissen jeder Mitarbeiterin in Organisationen aller Art. Der heroische mächtige Vorstand selbst bestimmt nur in akuten Ausnahmefällen, welche Themen auf die Agenda der nächsten Vorstandssitzung kommen; dies besorgt in der Regel das Vorstandssekretariat oder Projektleiter, die Vorlagen ausarbeiten bzw. noch banaler wird die Agenda durch Projektterminpläne getaktet. Beim Entscheiden von Organisationen geht es überwiegend um Entscheidungsprämissen, die auch von mächtigen (heroisch geneigten oder verklärten) einzelnen Personen viel weniger leicht als gedacht missachtet oder kurzerhand umgestoßen werden können. Entscheidungsprämissen sparen immer ad hoc Ressourcen, - wenn auch nicht immer intelligent und nachhaltig - indem sie die vielen operativen, alltäglichen Entscheidungen vorsteuern und begrenzen.

Diese besondere Qualität von Entscheidungsprämissen wird selten benannt und in ihren Konsequenzen angemessen gewürdigt. Viele Entscheidungen sind also genau genommen keine, sondern werden so nur etikettiert. Vieles, was sich Führungskräfte als "Entscheidung" zuschreiben lassen, ist de facto ein gewohnheitsmäßiges, bewusstseinsloses Befolgen (Downloaden) von Verfahrensregeln, Routinen und die operative Ausgestaltung von Entscheidungsprämissen. Dies ist einerseits praktisch, energieeffizient und damit weitgehend ökonomisch. Dies ist andererseits riskant, weil permanent die Gefahr mitschwingt, dass Führungskräfte achtlos und routiniert den Schwenk von ökonomischem Downloading zum notwendigen echten Entscheiden - das Konzentration, Prioritätensetzung, energieaufwändige Achtsamkeit und Hören auf leise Signale, Widerstandskraft, kurz: die ganze Persönlichkeit fordert - verpassen.

## **Jede Personalentscheidung - und nicht nur die auf der Ebene der Führungskräfte - hat hohe organisationskulturelle Signalwirkung und verdient deshalb höchste Aufmerksamkeit.**

Die oben zitierte Behauptung von Tichy/Bennis entfaltet bei Personalentscheidungen leicht erkennbar starke Wirkung und Bedeutung. Wer schon mal als Kunde oder Besucher eine Organisation aufgesucht hat, weiß, wie wichtig bereits die Stellenbesetzung einer Empfangsdame sein kann. Das am untersten Ende der betrieblichen Hierarchie angesiedelte Beispiel verdeutlicht, dass jede Personalentscheidung und nicht nur die auf der Ebene der Führungskräfte höchste Aufmerksamkeit verdient. Jede Personalentscheidung ist nicht nur eine Entscheidung für oder gegen die Kompetenz oder Präferenzen einer Person, sondern auch eine Entscheidung über das "Staffing" und beantwortet die Frage, mit wem sich eine höherrangige Führungskraft umgibt und gewillt ist, durch diese anscheinend singuläre Personalentscheidung auch sein eigenes Entscheiden und das seines ganzen Teams glaubwürdig zu professionalisieren. Insofern hat jede singuläre Personalentscheidung eine Teamwirkung und Organisationswirkung, absichtlich oder unabsichtlich. Paul Watzlawick sagte einmal: "Man kann nicht nicht kommunizieren." Und Entscheiden ist die markanteste, relevanteste, ehrlichste und illusionsloseste Form der Kommunikation in Organisationen. "Entscheidungen lügen nicht", sagt unnachahmlich prägnant mein langjähriger Freund Harald Allabauer. Jede Personalentscheidung ist insofern eine Entscheidungsprämisse, als weitreichende Rückschlüsse über das zu erwartende Entscheidungsverhalten der rekrutierten Person gezogen werden können. Hierin besteht die Relevanz von Personalentscheidungen für das Gesamtsystem.

- Ein bemerkenswertes Beispiel ist in einem Versicherungsunternehmen die Neubesetzung des einflussreichen Leiters der Konzernorganisation mit einem völlig anderen "Typ von Manager", dem mit drastischen Beispielen belegt der Ruf des an Menschen nicht interessierten Durchdrückers radikaler betriebswirtschaftlicher Ziele vorausleitet. Im krassen Gegensatz zum bisherigen Leiter, der jahrelang - seinem Menschenbild und Organisationsbild entsprechend - in die Selbständigkeit und konstruktive Konfliktfähigkeit seiner Mitarbeiter/innen investiert und nützlich für die Organisation geglaubt hatte. Deutlicher kann ein Paradigmenwechsel in der Aufmerksamkeitsfokussierung einer Organisation kaum kommuniziert werden.
- Ein international tätiger Hersteller von Lebensmittelzusätzen besetzt in 5 Jahren zum vierten Mal die Position des deutschen Geschäftsführers neu. Es läuft immer dieselbe Prozedur ab. Dass das wiederkehrende "Versagen" von Personen eventuell mit der heroischen,

militärischen Organisationskultur, geprägt von durchdringendem Misstrauen und Einzelkämpfertum, zu tun haben könnte, wird nicht thematisiert.

- In einem Transport- und Logistikunternehmen bewegt viele Mitarbeiter die Frage: Aus welchem Geschäftsbereich wird der nächste Sprecher des Vorstands kommen? Wie immer aus dem Geschäftsbereich Landverkehre, oder wird es erstmalig eine offensichtlich überdurchschnittlich kompetente Führungskraft aus den Geschäftsbereichen See- und Luftfracht, Logistik, oder gar ein Kaufmann, was eine veritable Sensation wäre?

Die häufig geschilderte Praxis von HR-Verantwortlichen lässt Zweifel aufkommen, ob und wie ausgeprägt Personalentscheidungen unter dem Aspekt des Entscheidens auf allen drei Systemebenen getroffen werden. Übliche Praxis ist, Personen nach ihrer fachlichen Qualifikation zu rekrutieren, wenn auch immer wieder behauptet wird, dass soziale Kompetenzen ein bedeutsames Auswahlkriterium darstellen. Die Bereitschaft und Fähigkeit zum Entscheiden werden – wen wundert es – wenn überhaupt nur bei der Besetzung von Top-Positionen betrachtet. Die folgenden Fragen werden selten gestellt und bedacht:

- Wie ist das Entscheidungsverhalten der Person und wie wird sie ihre zuge dachte Rolle aufgrund dieses Verhaltens prägen? Entspricht das den Erwartungen und strategischen Notwendigkeiten?
- Welche - bisher im Team unterbelichteten - Entscheidungskompetenzen sollte die Person ergänzend einbringen?
- Welche Botschaften vermittelt die Person durch ihr Entscheidungsverhalten in die Organisation?

### **Achtsam auf allen 3 Systemebenen in Organisationen entscheiden**

Wann lohnt es sich? Immer, bei wichtigen Entscheidungen. Was haben Führungskräfte und HR-Verantwortliche davon? Sehr viel. (Langer, 1989. Langer, 2010. Umfangreiche Literatur zu "Mindful Leadership") Die einzige Empfehlung, die ich zusammenfassend und zuspitzend Führungskräften gebe, ist einfach und anspruchsvoll zugleich: Üben Sie Ihre Achtsamkeit bezogen auf die jeweils wenigen jetzt wichtigsten Entscheidungsprozesse in Ihrem Einflussbereich. Diese Achtsamkeit ist die beste mir bekannte Quelle Ihrer beruflichen Zukunftssicherung und Ihrer Lebensfreude gleichermaßen. Und sie produziert die größtmögliche positive Ausstrahlung auf die Qualität der Entscheidungen auf den anderen zwei Systemebenen, Team und Organisation.

#### **Quellen:**

Baecker, Dirk: Postheroisches Management. Merve Verlag Berlin. 1994.

Baecker, Dirk / Kluge, Alexander: Vom Nutzen ungelöster Probleme. Merve Verlag Berlin, 2003.

Gigerenzer, Gerd: Bauchentscheidungen. München, 2007.

Langer, Ellen, J.: Mindfulness. Cambridge, 1989.

Langer, Ellen: A Call for Mindful Leadership. <http://blogs.hbr.org/imagining-the-future-of-leadership/2010/04/leaders-time-to-wake-up.html> Luhmann, Niklas: Organisation und Entscheidung. Wiesbaden, 2000.

Seliger, Ruth: Das Dschungelbuch der Führung. Heidelberg, 2008.

Sutrich, Othmar / Opp, Bernd / Endres, Egon: Entscheiden im Wechselspiel zwischen Linie und Netzwerk. Profile 21.10, Bergisch Gladbach, 2011.

Tichy, Noel M. / Bennis, Warren G.: Judgment. New York, 2007.

**Zum Autor:** Seit mehr als 10 Jahren entwickelt der Autor mit einer Reihe von Kollegen, von denen Bernd Opp hervorragend Dankbarkeit gebührt, ein Konzept für "Gut Entscheiden in Organisationen". Es umfasst Instrumente und Methoden, Übungen, Designs und Arbeitsformate für Führungskräfte, Projektmanager, Coaches, Trainer, Personal- und Organisationsentwickler. [www.sutrich.org](http://www.sutrich.org) / [www.besser-entscheiden.org](http://www.besser-entscheiden.org) / [www.kairos-entscheiderprofil.org](http://www.kairos-entscheiderprofil.org)